

**Creación de una empresa procesadora y comercializadora de frutas exóticas
deshidratadas para el segmento de mercado de consumidores de productos saludables**

Heyber Alfonso León Garzón

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
Bogotá D.C.
2019

**Creación de una empresa procesadora y comercializadora de frutas exóticas
deshidratadas para el segmento de mercado de consumidores de productos saludables**

Heyber Alfonso León Garzón

Asesor de Trabajo
Carlos Rodríguez

Proyecto de grado para optar al título como Profesional en Mercadeo

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
Bogotá D.C.
2019

Resumen

La investigación busca definir las características, preferencias, comportamientos y tendencias del segmento de mercado de consumidores de productos saludables. Además, el planteamiento de un plan de negocios para la empresa de procesamiento y comercialización de frutos deshidratados Exotic Fast S.A.S. En el marco metodológico se propone un estudio de tipo cualitativo que hará uso de herramientas no probabilísticas y por conveniencia, que defina las características, el tamaño del mercado y su ubicación geográfica. El resultado del estudio permite a la empresa determinar las tendencias del mercado y generar estrategias que la posicionen en el cliente, Además, este plan de negocios permite a la empresa trazar las políticas organizacionales y financieras que consoliden la empresa en el mercado.

Palabras claves: Consumo saludable, frutas exóticas, estilos de vida, plan de negocios.

Abstract

The research seeks to define the characteristics, preferences, behaviors and trends of the consumer market segment of healthy products. Moreover, the approaches of a business plan for the processing and commercialization company of dehydrated fruits Exotic Fast S.A.S. In the methodological framework, a qualitative study is proposed that will make use of non-probabilistic and convenience tools that define the characteristics, the size of the market and its geographical location. The result of the study allows the company to determine market trends and generate strategies that position it in the customer. In addition, this business plan allows the company to draw up the organizational and financial policies that consolidate the company in the market.

Keywords: Healthy consumption, exotic fruits, lifestyles, business plan.

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Capítulo I.....	12
1.1. Identificación del problema.....	12
1.2. Pregunta problema y objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo general.	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. Marco teórico	13
1.3.1. Plan estratégico.....	13
1.3.2. Plan de negocios.....	15
1.3.3. La empresa y su entorno.....	16
1.3.4. Análisis de mercado.	16
1.3.5. Análisis técnico.	17
1.3.6. Análisis administrativo.....	18
1.3.7. Análisis legal.	18
1.3.8. Análisis financiero.....	19
1.3.9. Análisis ambiental.	20
1.3.10. Análisis social.....	20
1.3.11. Proceso de comercialización.	20
1.3.12. Proceso de deshidratación de alimentos.....	21
1.4. Marco conceptual	22
1.4.1. Estilos de vida.....	22
1.4.2. Hábitos de consumo saludable.	23
1.4.2.1. Confianza.....	25
1.4.2.2. Cuidado personal.	25
1.4.2.3. Estrés.....	26
1.4.2.4. Individualidad.	26
1.4.2.5. Sostenibilidad.....	27
1.4.3. Macrosnacks.....	28
1.4.4. Marketing sensorial.	28
1.4.5. Ventaja competitiva.....	28
2. Capítulo II	30
2.1. Ficha técnica de producto.....	30
2.1.1. Características.....	30
2.1.2. Datos del empaque.	30

2.2. Ventaja competitiva	31
2.2.1. Desarrollo de sistemas para el intercambio de información.....	31
2.2.2. Incremento de la capacidad de comunicación al interior y hacia otras empresas.	31
2.2.3. Creación de redes regionales de suministro.	31
2.3. Análisis del macro entorno.....	32
2.3.1. Análisis del sector macrosnacks.....	32
2.3.2. Análisis político.....	38
2.3.3. Análisis económico.	38
2.3.4. Análisis social.....	39
2.3.5. Análisis técnico.	40
2.3.5.1. Equipos utilizados por la empresa para la deshidratación de fruta.	40
2.3.5.2. Diagrama de flujo de procesos.....	41
2.3.5.3. Diagrama de distribución de planta.	43
2.3.6. Análisis ambiental.	43
2.3.7. Análisis legal.	44
2.3.7.1. Ley 1450 de 2011.	44
2.3.7.2. Ley 9 de 1979.	45
2.3.7.3. Decreto 3075 de 1997.....	45
2.3.7.4. Ley 1258 de 2008.	45
2.3.7.5. Ley de financiamiento 1943 de 2018.....	46
2.4. Barreras de entrada y de salida.....	46
2.5. Análisis del micro-entorno	46
2.5.1. Definición del mercado objetivo.	46
2.5.2. Segmentación por características demográficas.....	47
2.5.3. Nivel de ingresos del mercado objetivo.	48
2.5.4. Segmentación clientes institucionales.	48
2.6. Análisis de la competencia.....	49
2.6.1. Análisis de promoción de la competencia.	51
2.6.1.1. Promociones en etiquetas.....	51
2.6.1.2. Promociones en supermercados.....	51
2.6.1.3. Presentaciones del producto de la competencia.....	52
2.6.2. Conclusiones del estudio de la competencia.	52
2.6.3. Análisis de los proveedores.	52
2.7. Análisis de atraktividad	53
2.7.1. Atraktividad del macro-entorno.....	53
2.7.2. Atraktividad del micro-entorno.	54

2.8. Investigación de mercados	54
2.8.1. Enfoque de la investigación.....	54
2.8.2. Proceso metodológico por tipo de investigación.....	55
2.8.3. Instrumento de recolección de información.....	55
2.8.4. Selección de preguntas e implementación de aplicaciones informáticas.....	56
2.8.5. Resultados del análisis.....	56
2.8.6. Características del producto.....	58
2.8.7. Análisis de precio.....	59
2.8.8. Características de la distribución.....	60
2.8.9. Análisis de promoción.....	63
2.8.9.1. Estrategias de comunicación.....	64
2.8.9.2. Logotipo y eslogan.....	65
2.8.9.3. Color del logo.....	66
2.8.10. Proyección de ventas.....	70
3. Capítulo III	71
3.1. Análisis administrativo.....	71
3.2. Necesidad de insumos.....	71
3.3. Ubicación de la empresa	75
4. Capítulo IV	76
4.1. Plan estratégico	76
4.1.1. Misión, visión y objetivos de la empresa.....	76
4.1.1.1. Misión.....	76
4.1.1.2. Visión.....	76
4.1.2. Objetivos de la empresa.....	76
4.1.2.1. Objetivo general.....	76
4.1.2.2. Objetivos específicos.....	76
4.1.3. Valores corporativos.....	77
4.1.4. Análisis DOFA con estrategias.....	77
4.2. Necesidad de personal.....	78
4.2.1. Organigrama.....	79
4.2.1.1. Descripción de los cargos.....	79
5. Capítulo V	83
5.1. Análisis de costos de operación	83
5.2. Margen de contribución	83

5.3. Punto de equilibrio	83
5.4. Plan de financiamiento	84
5.5. Fuentes de financiación.....	84
5.6. Estado de resultados	87
5.7. Flujo de caja	88
5.8. Balance general	89
5.9. Análisis del valor de la empresa.....	90
5.10. Análisis de sensibilidad.....	91
5.10.1. Informe financiero análisis de sensibilidad.	92
Conclusiones	93
Recomendaciones.....	94
Referencias	95
Anexos.....	104
Anexo 1.1	104
Anexo 1.2	109

Lista de figuras

Figura 1. Fases del plan.....	16
Figura 2. Clasificación preferencias de atributos saludables	24
Figura 3. Tendencias de consumo internacional	24
Figura 4. Tendencias globales de alimentos y bebidas	27
Figura 5. Encuesta de confianza del consumidor.....	33
Figura 6. Encuesta global de Nielsen sobre snacking	34
Figura 7. Valor del mercado mundial de macrosnacks en millones de Dólares (USD\$).....	35
Figura 8. Participación porcentual de las principales empresas en el valor de mercado mundial de macrosnacks año 2015	36
Figura 9. Valor del mercado de macrosnacks en miles de millones de (USD\$) y crecimiento porcentual,.....	36
Figura 10. Valor del consumo mundial de macrosnacks en (USD\$) por habitante	37
Figura 11. Valor del mercado mundial de snacks de fruta en millones de (USD\$).....	37
Figura 12. Valor del mercado mundial de snacks salados y dulces en millones de (USD\$)	38
Figura 13. Proyecciones macroeconómicas 2014-2023	39
Figura 14. Diagrama del flujo de procesos	42
Figura 15. Diagrama de distribución planta.....	43
Figura 16. Productos de la competencia.....	51
Figura 17. Red de códigos.....	57
Figura 18. Nube de palabras.....	57
Figura 19. Benchmarking.....	60
Figura 20. Empaque productos Exotic Fast	64
Figura 21. Logo Exotic Fast.....	67
Figura 22. Valores de la empresa	77
Figura 23. Análisis DOFA con estrategias.....	78
Figura 24. Organigrama empresa Exotic Fast S.A.S.....	79
Figura 25. Estado de resultados.....	88
Figura 26. Flujo de caja.....	89
Figura 27. Balance general.....	90
Figura 28. Formato focus group.....	104

Lista de tablas

Tabla 1. Trámites necesarios para constituir empresa en Colombia	19
Tabla 2. Empaque primario	30
Tabla 3. Empaque secundario	30
Tabla 4. Mercado objetivo municipios y Bogotá	47
Tabla 5. Nivel de ingresos habitantes municipios y Bogotá	48
Tabla 6. Peso porcentual canales de distribución.....	49
Tabla 7. Marcas competencia.....	50
Tabla 8. Proveedores de frutas exóticas	53
Tabla 9. Momentos de consumo snacks.....	58
Tabla 10. Ocasión de compra.....	59
Tabla 11. Distribución de precios	59
Tabla 12. Clientes institucionales municipios y Bogotá	62
Tabla 13. Estrategias de marketing	68
Tabla 14. Matriz táctica- presupuesto	69
Tabla 15. Proyección de ventas año 1- unidades	70
Tabla 16. Proyección de ventas duración total del proyecto.....	70
Tabla 17. Cantidad materia prima año 1	71
Tabla 18. Cantidad materia prima año 2	72
Tabla 19. Cantidad materia prima año 3	72
Tabla 20. Cantidad materia prima año 4	73
Tabla 21. Cantidad materia prima año 5	74
Tabla 22. Necesidad de maquinaria y equipos.....	74
Tabla 23. Margen de contribución unitario	83
Tabla 24. Punto de equilibrio en unidades	84
Tabla 25. Punto de equilibrio en dinero	84
Tabla 26. Análisis de valor de la empresa.....	91
Tabla 27. Factores de riesgo análisis de sensibilidad.....	91
Tabla 28. Análisis de valor de la empresa sensibilidad.....	92

Introducción

Este trabajo de investigación está enfocado en realizar un plan de negocios para la microempresa *Exotic Fast S.A.S.*, dedicada al procesamiento y comercialización de frutos exóticos deshidratados. Esta empresa, a través del plan de negocios quiere incursionar en el segmento de mercado de consumidores de productos naturales.

Además, en este trabajo se desarrollan algunos conceptos relacionados con los comportamientos de los clientes, como estilo de vida, hábitos de consumo saludable, y la metodología a utilizar para definir las características del mercado.

En este trabajo se definirán las estrategias de comercialización de los productos de *Exotic Fast S.A.S.* en lo referente al procesamiento del producto, el empaque, la distribución y la gestión de comunicaciones, lo que busca generar el posicionamiento de la marca y de los productos, esto de la mano del desarrollo del estudio de la factibilidad y viabilidad financiera para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo.

1. Capítulo I

1.1. Identificación del problema

Según (Bohm Silveti, 2015), en esta región del mundo se hace cada vez más importante ofrecer productos alimenticios que se amolden a la forma de vida actual, ya que la falta de tiempo demanda del cliente el consumo de producto que sean funcionales, prácticos, fáciles de consumir, de preferencia individuales y que adicionalmente, sean respetuosos con el medio ambiente.

Esta es una época donde las marcas propician el consumo de productos ricos en fibras, vitaminas y minerales y donde los requerimientos nutricionales diarios, generalmente, no son cubiertos por los productos tradicionales; además de que el comportamiento del mercado se fundamenta en la búsqueda de alternativas nutritivas, saludables y fáciles de consumir.

Según el (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina (INTA), 2018), los procesos de deshidratación de las frutas permiten revalorizar sus características, y estos son muy importantes para el cliente, no sólo por el valor económico adicionado a las frutas, sino también por la reputación que ganan las marcas al utilizar excedentes de las cosechas que, por sus atributos físicos serían dispuestos como desecho agrícola o alimento para ganado.

Según (Martinez Salinas, Montaner Gutierrez, & Pina Perez, 2004), para las empresas el tener una imagen positiva se constituye en un activo de máxima importancia y que puede distanciar a estas de sus rivales, brindándoles una ventaja competitiva. La imagen de marca ante todo es una “imagen”, por ello al preguntar a consumidores de alimentos por marcas como “Danone”, ellos se trasladan inmediatamente a conceptos como alimentación saludable, nutrición o estilo de vida saludable.

Ya que se han presentado dificultades en la apropiación y aceptabilidad por parte de los clientes en la etapa de introducción al mercado de la marca *Exotic Fast*, se toman los conceptos de (Ajzen & Fishbein, 1976), para estudiar las percepciones que constituyen la imagen de una marca, ya que estas son tanto tangibles, como intangibles, y además dependen de la valoración de cada individuo.

Entre las asociaciones que se pueden cuantificar de una marca están: La personalidad de la marca, el perfil de la organización y el valor de marca percibido. Los primeros dos son aspectos afectivos o simbólicos y el último de funcionalidad; los aspectos simbólicos puntualizan la personalidad de la marca, provocan una actitud en los consumidores y miden la apropiación de valores emocionales y sociales por parte de la empresa; los aspectos funcionales, engloban lo

relativo a los beneficios o atributos del producto (la percepción sobre el diseño, el precio y las prestaciones etc.); y establecen la reputación de la empresa.

1.2. Pregunta problema y objetivos

Se ha identificado que la empresa de transformación y comercialización de frutos exóticos *Exotic Fast S.A.S.* no ha logrado posicionar su marca en el segmento de mercado de consumidores de productos saludables. Por esto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias puede utilizar la empresa *Exotic Fast S.A.S.*, para consolidarse y ser competitiva en el mercado de frutas deshidratadas, saludables y orgánicas de la ciudad de Bogotá y el Departamento de Cundinamarca?

1.2.1. Objetivo general.

- Diseñar un plan de negocios para la empresa de frutas exóticas deshidratadas *Exotic Fast S.A.S.*, que le permita su consolidación en el mercado de productos saludables.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Establecer el mercado objetivo para la empresa de frutas deshidratadas *Exotic Fast S.A.S.*
- Determinar las estrategias de Marketing que para la consolidación de la empresa en el segmento de mercado.
- Determinar la viabilidad financiera para la comercialización de los productos de la empresa.

1.3. Marco teórico

En este marco teórico, se describe el contenido de un plan de negocios, dividido en el plan estratégico, el análisis del entorno, es decir, el análisis técnico, administrativo, político, legal, financiero, social y ambiental, además el contexto tecnológico y económico que influyen en el procesamiento y comercialización de los productos de la empresa.

1.3.1. Plan estratégico.

Según (Huesca Meza & Vargas Catalan, 2008), el plan estratégico es el proceso de crear y mantener un acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades de evolución en el mercado.

Todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de comenzar operaciones, esto con la finalidad de alentar, tanto a los shareholders, como a los empleados a pensar en el futuro inmediato, tanto a corto, como a largo plazo. También obliga a enfocarse en el logro de objetivos y el cumplimiento de las políticas planteadas.

Elementos de un plan estratégico, según (Kotler, 2003):

- Misión: Un planteamiento de misión es conciso y explica la razón de ser de la organización.
- Visión: Responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?, ¿A dónde queremos llegar? La visión es el enfoque a futuro que la empresa tiene como el objetivo a cumplir, siendo una visualización que se espera lograr.
- Análisis DOFA: Este análisis busca conocer el entorno de la empresa y realizar un análisis tanto interno como externo de los factores que representen una amenaza, oportunidad, debilidad y fortaleza para esta. Los aspectos internos de la empresa que se traducen en debilidades y fortalezas, se refieren a lo que a empresa puede manejar y hacer bien y en lo que se podrían presentar defectos. Los aspectos internos que equivalen a las amenazas y oportunidades, son factores que están fuera del alcance de la empresa y esta no puede controlarlos, son independientes a los aspectos internos de la empresa.
- Formulación de Objetivos: los objetivos deben ser cuantificados en términos numéricos, deben ser medibles y alcanzables en términos de tiempo, deben representar un reto para la empresa y ser realistas.

Según (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2005), los objetivos constituyen una construcción del investigador para abordar un tema o problema de la realidad, a partir del marco teórico seleccionado. En la práctica, los investigadores suelen distinguir entre objetivos generales y objetivos específicos. El primero es considerado el foco del estudio del que se desprenden los objetivos específicos o preguntas de investigación, obedeciendo con las aclaraciones acerca del tema, de los autores (King, Keohane, & Verba, 2000):

Se plantean dos criterios para construir los objetivos: En primer lugar, estos deben representar preguntas relevantes para comprender el mundo real, lo cual permitirá conocer más acerca de uno o varios aspectos de la realidad; en segundo lugar, que impliquen una contribución al conocimiento acumulado en un área, es decir un aporte a la teoría, a partir de inferencias descriptivas de nuevos conceptos, postulación de nuevas explicaciones causales o redefinición de procesos. Los objetivos de investigación se derivan de una perspectiva teórica y deben ser factibles de ser abordados por una metodología. Los objetivos

constituyen el pilar de una investigación y sirven de nexo entre la teoría y la metodología. De acuerdo con esta posición, los objetivos cumplen un papel preponderante, en la medida en que a partir de ellos se resuelven cuestiones teóricas y metodológicas.

De acuerdo (Kotler, 2003), la formulación de estrategias dentro de una empresa sirve para encaminar tanto los recursos de capital como el talento humano al cumplimiento de los objetivos., así también la formulación de tácticas, es la parte en la que las empresas ya tienen sus recursos enfocados y los objetivos de la compañía claros, se llevan a cabo todas las actividades para lograr estos, así como la capacitación, la organización de tareas, el análisis de costos, entre otras. Aquí van incluidas la realización de las tareas.

De acuerdo a (Horovitz, 1995), el seguimiento y control es necesario para la empresa e ir revisando constantemente el avance de las actividades para el cumplimiento de la estrategia, la empresa debe realizar retroalimentación, para saber en qué se está cumpliendo y que es lo que los clientes piden.

1.3.2. Plan de negocios.

De acuerdo a (Basantes, 2012), El plan de negocios es una guía para el empresario en donde se detallan detenidamente varios temas importantes para la ejecución o consecución de un negocio. Parte fundamental de este, es el desarrollo de estrategias y de objetivos para la innovación de nuevos servicios o productos. El plan de negocios debe establecer factores claves para llegar a ser una empresa exitosa, estos factores deben ser analizados en un ambiente interno y externo, es decir un análisis de mercado que pueda llegar a proyectar el futuro.

Según (Luna Coronell, 2008), el plan de negocio es la carta de navegación de una empresa, contiene un resumen ejecutivo de las ramas principales de la empresa, como lo son el módulo de mercado, de operación, de organización, el modulo financiero, el modulo operativo y de impacto del negocio, que incluye los temas sociales, ambientales y económicos. El plan de negocio además, permite evaluar la oportunidad de negocio y a la vez reducir los riesgos al tomar decisiones. Este responde a cinco preguntas que son fundamentales para el empresario:

1. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
2. ¿Cuáles son las causas y las razones de éxito?
3. ¿Cuáles son las estrategias que se van a realizar para lograr las metas?
4. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio?

5. ¿Quién dirigirá la empresa?

Según (Huertas Carreño, 2017) el plan de negocio consta de los siguientes elementos:

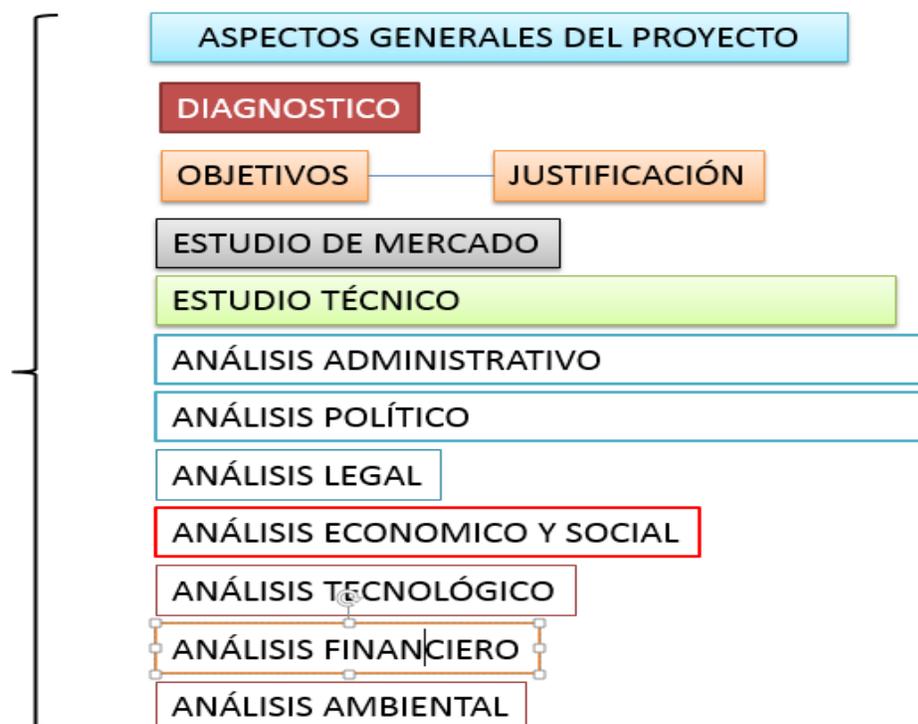


Figura 1. Fases del plan. (Huertas Carreño, 2017)

1.3.3. La empresa y su entorno.

Según (Thompson, 2007), la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucro o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.3.4. Análisis de mercado.

Para el análisis de mercado, podemos tener en cuenta algunas consideraciones al respecto, de (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008):

La definición del mercado es importante, porque de este se define la cuantía de la demanda, los ingresos de operación y los costos e inversiones implícitos. El estudio del mercado es más que el análisis y la

determinación de la oferta y la demanda, o de los precios. Pocos proyectos explican la estructura de los canales de suministro como un plan de acción, la publicidad como estrategia de promoción o la política de distribución del producto final. La importancia de este análisis se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta-demanda. Decisiones como el precio de introducción, las inversiones para fortalecer una imagen, el acondicionamiento de los locales de venta en función de los requerimientos observados en el estudio de los clientes potenciales y las políticas de crédito recomendadas por el mismo estudio, entre otros, pueden constituirse en variables pertinentes para el resultado de la evaluación.

1.3.5. Análisis técnico.

Para el análisis técnico, podemos tener en cuenta algunas consideraciones al respecto, de (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008):

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Técnicamente existirían diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización puede diferir de la que pudiera realizarse en función de su grado de perfección financiera. Por lo general, se estima que deben aplicarse los procedimientos y tecnologías más modernos, solución que puede ser óptima técnicamente, pero no serlo financieramente. Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. En particular, con el estudio técnico se determinarán los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará su disposición en planta, la que a su vez permitirá hacer una dimensión de las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración con las normas y principios de la administración de la producción. El análisis de estos mismos antecedentes hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización, y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera, deberán deducirse los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos. La descripción del proceso productivo posibilitará, además, conocer las materias primas y los insumos restantes que éste demandará. Como ya se mencionó, el proceso productivo se elige por medio, tanto del análisis técnico, como del análisis económico de las alternativas existentes.

1.3.6. Análisis administrativo.

Para el análisis administrativo, podemos tener en cuenta algunas consideraciones al respecto, de (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008):

El análisis administrativo se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva, de su administración, organización, procedimientos administrativos y aspectos legales. Se debe definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de operación. Conocer la estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva. La influencia de los procedimientos administrativos sobre la cuantía de las inversiones y los costos del proyecto, los sistemas y procedimientos contable-financieros, de información, de planificación y presupuesto, de personal, adquisiciones, crédito, cobranzas y muchos más, van asociados con los costos específicos de operación.

1.3.7. Análisis legal.

Según (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008), existen disposiciones legales que afectan de manera diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Esto se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para tipos distintos de materias primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto, la cual tiene exigencias impositivas distintas según sea el tipo de organización que se seleccione.

El objetivo del estudio legal es definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo normativo. En este sentido, a continuación, se resumen las condiciones registrales que se deben cumplir para la constitución y establecimiento de una empresa en Colombia:

Tabla 1.

Trámites necesarios para constituir empresa en Colombia

TRAMITES REGISTRABLES	TRAMITES ESPECIFICOS	TRAMITES LABORALES
Certificado de homonimia	Certificado de uso del suelo	Aportes parafiscales
Escritura pública	Paz y Salvo y recibo de pago de impuesto de industria y comercio	Afiliación en la caja de compensación familiar
Inscripción ante la cámara de comercio	Apertura de cuenta corriente	Afiliación en la EPS
Registro Mercantil	Registro de libros de comercio	Afiliación en las administradoras de Riesgos Profesionales ARL
Matricula Mercantil	Registro Único de proponentes	Registro de los contratos laborales
Certificado de existencia y representación legal		
Registro único tributario RUT		

Nota: Pasos para constituir empresa en Colombia. (Gomez, Martinez, & Arzuza, 2006)

1.3.8. Análisis financiero.

Con respecto al análisis financiero, podemos tener en cuenta algunas consideraciones del tema que hacen (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008):

En esta etapa se sistematiza y organiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, permite elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero, el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo y el valor de desecho del proyecto. El resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí; por ello, se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto, algunos de los cuales incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio corresponde al análisis de sensibilidad, otra variable que complementa la información posible de proveer a quien debe tomar una decisión se relaciona con el financiamiento y la capacidad de endeudamiento de la empresa.

1.3.9. Análisis ambiental.

Con respecto al análisis ambiental, podemos tener en cuenta algunas consideraciones del tema que hacen (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008), teniendo en cuenta los lineamientos de las normas ISO 14 000 y 14 001. Basándose en esto, es posible prever costos derivados de las variables ambientales que rodean y que interactúan con la empresa, de acuerdo al sector al cual pertenece la empresa y el conocimiento y control efectivo de los efectos ambientales negativos le permitirán a la empresa crecer de manera sostenible.

Desde el punto de vista de la cuantificación del impacto de un proyecto, el evaluador debe tener en cuenta los beneficios y costos ambientales que ocasionara, esta medición se puede realizar utilizando los distintos métodos que permiten añadir el factor monetario al efecto ambiental.

1.3.10. Análisis social.

Según (Sapag Chain, & Sapag Chain, 2008), el estudio del impacto social busca medir los costos y beneficios que percibe la sociedad por la implementación de un proyecto, en este estudio se consideran las generalidades tanto positivas como negativas que genera la inversión. Las generalidades positivas corresponden a los impactos positivos del proyecto percibidos por agentes económicos distintos a aquellos que pagan los bienes y servicios que se ofrecen, y las externalidades negativas son los costos que asumen los miembros de la sociedad distintos a los que se ven beneficiados por el proyecto.

El impacto ambiental podría catalogarse como una externalidad que puede producir un proyecto, muchas externalidades no están relacionadas con aspectos económicos, pero pueden afectar la calidad de vida de la comunidad, estas externalidades se asocian con un costo económico cuando se busca subsanar el impacto producido.

1.3.11. Proceso de comercialización.

Con respecto a la comercialización se tiene en cuenta el concepto de (Olmedo Baños, 2001) que dice:

La comercialización representa un proceso social que se concentra en la realización de actividades que impulsan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y realizar los objetivos de la empresa. La comercialización considera cinco

elementos: el producto, la política de precios, la distribución y la promoción junto a la comunicación.

Y también aborda el tema (Olivieri, 2010):

La comercialización es una filosofía que guía a la empresa para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, propiciando su crecimiento a largo plazo; la comercialización es la impulsora de la empresa, ya que es la que conoce el mercado, es decir, las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes, así como las fuerzas competidoras que puedan aparecer en el entorno.

1.3.12. Proceso de deshidratación de alimentos.

Según (Colina Irezabal, 2010), el proceso de deshidratación de frutas se aplica para evaporar agua y removerla después de la separación de esta de los tejidos de los frutos. La energía debe suministrarse para evaporar el agua y removerla en forma de vapor del alimento, el calor se puede aplicar al alimento por conducción, radiación o convección.

Según (Vuarant, 2014), el principal objetivo de la operación de deshidratación es aumentar la estabilidad del fruto, esto conduce a la inhibición de muchas reacciones y del crecimiento de microorganismos en estos alimentos, consiguiéndose con ello un aumento en la vida útil de los anteriormente mencionados. Por lo tanto, el objetivo de la deshidratación es la reducción de la actividad acuosa de estos.

La deshidratación de alimentos constituidos por células vegetales, tales como las frutas, supone una serie de cambios físicos, químicos y sensoriales como consecuencia del estrés térmico e hídrico al que se ve sometido el tejido vegetal, de morfología compleja, durante todo el proceso, la eliminación del agua, o su inmovilización por incremento de las concentraciones de sal o de azúcar.

Este parámetro puede ser considerado como una medida indirecta de la disponibilidad del agua presente en el producto para participar en las reacciones de deterioro o en el crecimiento microbiano.

El grado en que ocurren estos cambios depende de la composición del alimento y de los factores que afectan el método de secado. Estos factores relacionados con la calidad del producto deben ser analizados cuando se va a diseñar una operación de deshidratación de alimentos, para así provocar un mínimo daño al alimento, sin olvidarse de otros aspectos más tecnológicos relacionados con la eficacia y el costo del proceso.

1.4. Marco conceptual

Los siguientes son los conceptos planteados por distintos autores, que explican los estilos de vida y los hábitos de consumo saludable de los consumidores y como estos conceptos están asociados con la comercialización de frutas exóticas deshidratadas y los procesos de la empresa, aquí se desagrega cada concepto, para identificar las ventajas competitivas y comparativas de la empresa.

1.4.1. Estilos de vida.

Según la (Universidad de la Sabana, 2016), el concepto de estilos de vida, nutrición y consumo saludable ha tenido una gran acogida en todo el planeta, con respecto a esto, la Carta de Ottawa de 1986, recoge los principales factores condicionantes de los comportamientos y de los estilos de vida de los canadienses producían un aumento del 80% de las enfermedades.

En relación a esta problemática, se adoptaron cinco estrategias en ese país que fueron replicadas en todo el mundo por entidades internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Estas áreas estratégicas son: La construcción de políticas públicas saludables, creación de entornos favorables (Ambientes físicos, económicos, sociales, políticos y culturales), el fortalecimiento de la acción comunitaria, desarrollar aptitudes personales (estilos de vida) y la reorientación de los servicios de salud.

De acuerdo a la (Universidad de Antioquia, 2009), los estilos de vida son patrones conductuales relativamente estables que se asocian con las pautas de crianza y se realizan de forma estructurada, se establecen a partir de preferencias que se arraigan a partir de inclinaciones del ser humano interactuando con factores biológicos, genéticos, psicológicos, socioculturales y educativos y son los predictores más acertados de la conducta futura, de modo que la conducta actual esta predicha por el hábito y la influencia que esta ejerce sobre la actitud, la norma, la percepción de control y la intención. Esto indica que al conformar hábitos estos establecen una relación directa con la manera de vivir y con la salud.

Según la (Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 2009), el estilo de vida influye en la salud, teniendo relación directa con la morbilidad y con la mortalidad. Un estilo de vida activo y saludable contribuye a un funcionamiento más eficiente de los sistemas corporales, al mantenimiento de peso y a una reducción de las enfermedades

degenerativas, dando como resultado un mejoramiento de la calidad de vida.

Según la (Revista venezolana de educación, 2010), la salud puede verse afectada por el estilo de vida y condiciones de vida. El estilo de vida comprende actitudes y valores, que se expresan en el comportamiento del individuo en diferentes áreas de la vida, entre ellas, la actividad física, la alimentación, el uso de bebidas alcohólicas, el uso del cigarrillo y el manejo de la sexualidad. Así como el ambiente social, físico, cultural y aspectos económicos que afectan la vida de las personas.

Según la (Organización Mundial de la Salud. OMS, 1998), entre los factores más importantes que afectan la salud se encuentran los referidos al estilo de vida, debido a que las condiciones de vida se construyen en el entorno cotidiano de los individuos, donde estos viven, actúan y trabajan. Estas condiciones de vida son producto de las circunstancias económicas, sociales y del entorno físico; todo lo cual puede ejercer un impacto en la salud, estando en buena medida fuera de control del individuo.

La (Organización Mundial de la Salud, 1986) definió el estilo de vida como una forma de vida general, basada en la interacción entre las condiciones de vida en un sentido amplio y los patrones individuales de conducta, determinados por factores de vida socioculturales y características personales.

Un estilo de vida acelerado y lleno de preocupaciones pueden resultar en un desequilibrio psicológico como el estrés, que al deprimir el sistema inmunológico incrementa el riesgo de infecciones; de acuerdo a los estudios de (Nielsen, 2014), esto es una clara oportunidad para las empresas de incursionar en el mercado con productos saludables.

1.4.2. Hábitos de consumo saludable.

El reporte de (Nielsen, 2014), muestra que, a los consumidores de productos saludables encuestados alrededor del mundo, les interesa más consumir productos con ausencia de algunos ingredientes, por sobre aquellos que presentan adición de compuestos que pueden deteriorar la salud. De acuerdo a esta investigación, los consumidores de snacks quieren productos que se ciñan a lo básico, como lo muestra la siguiente figura:



Figura 2. Clasificación preferencias de atributos saludables. (Nielsen, 2014)

Según (PROMEXICO, 2018), La tendencia de consumo internacional de alimentos, ubica con mayor importancia en prospectiva de 2018- 2030, el consumo de alimentos se ve influenciado en mayor o menor medida, por una de los siguientes tendencias de comportamiento de clientes de alimentos saludables en todo el mundo: la confianza en los alimentos, la tendencia a cuidarse, los niveles de estrés de la población, la individualidad y la exigencia de que los alimentos sean sostenibles, como se describe a continuación:



Figura 3. Tendencias de consumo internacional. (PROMEXICO, 2018)

1.4.2.1. Confianza.

Según (PROMEXICO, 2018), la necesidad de transmitir tranquilidad sobre la seguridad y fiabilidad de los alimentos y las bebidas ha llevado a un aumento de las afirmaciones sobre las bondades naturales, éticas y ambientales de estos productos. Esto implica que los fabricantes deben informar de manera honesta y exhaustiva sobre cómo, dónde, cuándo y quién se encarga de cultivar, cosechar, fabricar y vender los alimentos.

En ciertas categorías, los consumidores esperan que se hagan afirmaciones éticas, como lo demuestra que el 57% de los adultos del Reino Unido que usan y compran leche, están más dispuestos a comprar productos de una marca o supermercado que explique en el empaque de qué manera apoyan a sus proveedores.

Las marcas también pueden consolidarse recurriendo a su origen como lo demuestra la línea Artesano, presentada por Nescafé, es un homenaje a la herencia y los productores de las regiones de cultivo de café de Colombia.

1.4.2.2. Cuidado personal.

Según (MINTEL, 2018), los consumidores buscan aliviar el estrés por este motivo, por ello, continuarán cambiando la definición de sus gustos permitidos, dejando atrás los ocasionales excesos para consumir opciones más saludables y sabrosas, que son elementos indispensables para mantener un estilo de vida equilibrado desde el punto de vista físico y emocional. Muchas personas que se sienten abrumadas por el mundo actual, están priorizando su cuidado personal, comprendido como el tiempo y el esfuerzo que dedican a sí mismas.

Este enfoque, subraya la importancia de incluir en las formulaciones de los productos, ingredientes naturales y nutricionales de frutas, verduras, granos, semillas, hierbas, flores, los productos botánicos y otros productos naturales.

Las definiciones individuales de cuidado personal y equilibrio refuerzan la necesidad de contar con una variedad de opciones de alimentos y bebidas que aporten a los consumidores soluciones que puedan incorporar a sus definiciones personales y flexibles de salud y bienestar.

Esto crea oportunidades de mercado para una variedad de formatos, formulaciones y tamaños de porciones de alimentos que brinden a los consumidores opciones que puedan adaptar a sus planes dietéticos y al estado de ánimo que tengan o deseen tener. Los consumidores que buscan cuidarse, buscarán ingredientes, productos y combinaciones que les reporten beneficios

emocionales, físicos y nutricionales.

1.4.2.3. Estrés.

Según (PROMEXICO, 2018), las experiencias que apelen a múltiples sentidos pueden permitir que los consumidores escapen de la rutina y el estrés de sus vidas y generen recuerdos o publicaciones populares en las redes sociales. Es común encontrar alimentos que involucran una mayor cantidad de sentidos a través del color, la forma, la fragancia y otros aspectos de su formulación. El sonido, las sensaciones y la satisfacción que brindan las texturas, cobrarán mayor importancia para las empresas y los consumidores de alimentos saludables.

Los productos formulados con texturas, sabores, colores o formas innovadoras, pueden atraer a las generaciones más jóvenes de consumidores que buscan nuevas experiencias, los adolescentes y adultos jóvenes han crecido con la tecnología, lo que significa que interactuar y documentar sus experiencias es un aspecto fundamental de sus vidas.

La búsqueda de experiencias presenta oportunidades para los productores de alimentos y bebidas que estimulan varios sentidos, que brindan a las generaciones más jóvenes y a consumidores de todas las edades vínculos tangibles con el mundo real y momentos para compartir en persona o en línea.

1.4.2.4. Individualidad.

Según (PROMEXICO, 2018), en la medida que la tecnología facilita la tarea de hacer compras, se está iniciando una nueva era de promociones y productos personalizados. Los consumidores, cada vez más ocupados, comienzan a utilizar los sitios de comercio electrónico, aplicaciones móviles con opciones de personalización de productos a la medida.

Respecto del abastecimiento de productos, las marcas, las empresas y las tiendas minoristas pueden aprovecharse de la tecnología para establecer nuevos niveles de eficacia, por ejemplo, recomendaciones personalizadas, coincidencias de categorías y otras soluciones ingeniosas que ahorren tiempo, esfuerzo y energía a los consumidores.

Los avances más recientes en materia de compras y el rápido crecimiento en la variedad de canales de venta de alimentos y bebidas, abre delante de los productores y expendedores la oportunidad de preparar recomendaciones, promociones e innovaciones de productos en función de los patrones reales de conducta del consumidor, lo cual representa una ventaja para las marcas.

1.4.2.5. Sostenibilidad.

De acuerdo a la información de (PROMEXICO, 2018), los productos modificados o producidos con biotecnología, podrían llevar a los consumidores a apreciar beneficios que brindan diferenciación sobre el suministro tradicional de alimentos y bebidas. Especialmente, en lo referido a la capacidad de aliviar parte de la presión que enfrenta el suministro mundial de alimentos.

Varias empresas innovadoras están creando consciencia sobre el tema al destacar las bondades de sus productos, frente a los de las cadenas tradicionales de abastecimiento de alimentos y bebidas.

Los alimentos y las bebidas modificados científicamente atraerán consumidores preocupados por el medio ambiente y la ecología. Con el tiempo, el público objetivo para los productos modificados científicamente también podría incluir a los consumidores que buscan productos, eficaces y puros. En este sentido, la tecnología comenzará a tener efectos disruptivos en la cadena alimentaria tradicional.

Con respecto al avance en la tecnología alimentaria, esta puede incentivar el desarrollo de alimentos y bebidas que sean más nutritivos que suscitará las tendencias mencionadas:

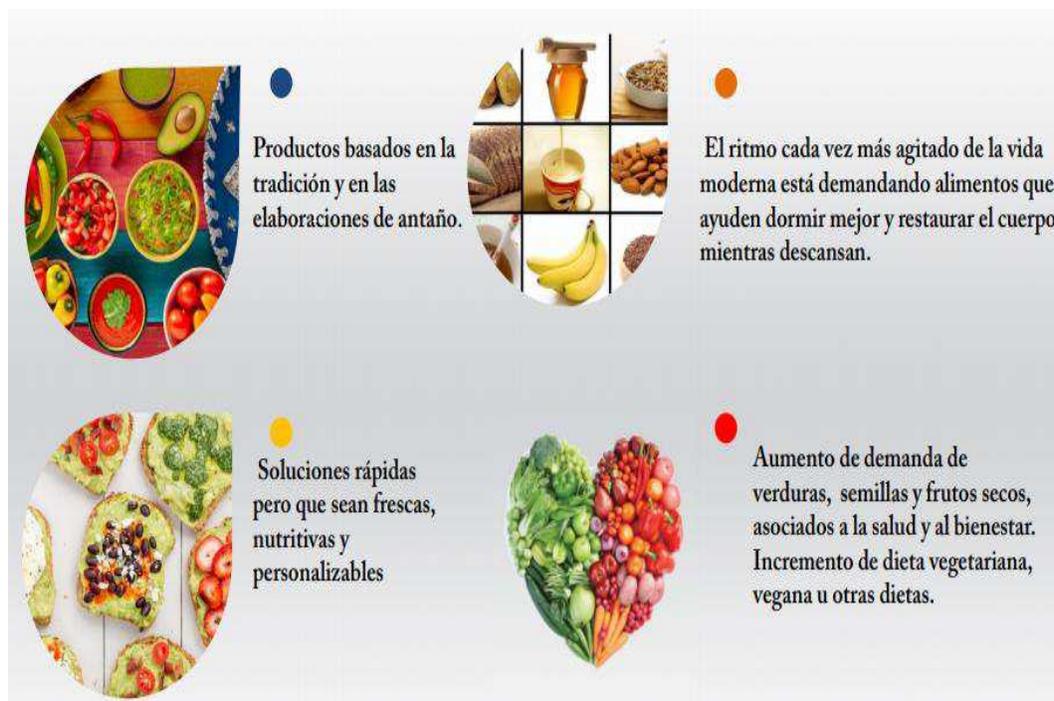


Figura 4. Tendencias globales de alimentos y bebidas. (MINTEL, 2018)

Según (MINTEL, 2018), el mayor reto para las empresas del sector, es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento, razón principal por la que las compañías de alimentos han decidido incursionar cada vez más en la categoría de productos saludables en el mundo.

1.4.3. Macrosnacks.

Para la (Camara de Comercio de Cali, 2017), el término macrosnacks hace referencia a los alimentos procesados empacados y a las bebidas no alcohólicas, de fácil acceso para el consumidor y que no requieren preparación. Algunos ejemplos son los productos de confitería, frituras y extruidos, frutos secos, productos de panadería y galletería, helados y bebidas no alcohólicas.

1.4.4. Marketing sensorial.

En la investigación realizada por (Barrios, 2012) en la Universidad de Palermo, se describe el enfoque del marketing experiencial al observar que las personas no sólo reciben experiencias en una forma sensorial, sino que también pueden responder y reaccionar ante estos, y establecieron la interacción como la base de la experiencia.

El marketing sensorial estudia el comportamiento del consumidor, incorporando elementos de la vista, el tacto, el oído, el olfato, y el gusto, enfocándose en los antecedentes y consecuencias de la percepción sensorial, en últimas, el objetivo del marketing sensorial es que el consumidor obedezca más a sus impulsos y emociones, que a su razón.

1.4.5. Ventaja competitiva.

Para (Villareal, & Ramos, 2001), el modelo neoclásico de inmovilidad de los factores es una hipótesis que ya no tiene aplicabilidad para el contexto de las empresas, ya que, en la actualidad, el factor que tiene mayor movilidad en el mundo de los negocios es el capital. En este sentido, lo que moviliza los negocios ya no está dado por las diferencias en los costos de funcionamiento, que ofrece una economía particular, para la producción de un bien.

Según este postulado, se debe generar una ventaja va más allá del desarrollo de los esquemas de producción, aprovisionamiento y distribución. En el libro *la ventaja competitiva* (Porter, 2000), el autor señala que la ventaja competitiva de las empresas, depende más de la innovación de productos, mercadotecnia y de los procesos.

Tales paradigmas parecen dar origen a la teoría del conocimiento y las capacidades humanas.

En esencia, este autor destaca el factor tecnológico como condición necesaria para lograr la ventaja competitiva, este factor involucra las nuevas técnicas de organización y la administración logística de la producción.

Con respecto a esto, (Arenas Ballester, 2001), plantea que el entorno actual de los negocios está cambiando, de tal manera que, es difícil abordar la alta competitividad desde un solo punto de vista; sin embargo, hay algunos paradigmas que pueden ser explorados, entre los que se encuentran: El desarrollo de sistemas para el intercambio de información, el incremento de la capacidad de comunicación al interior y hacia otras empresas, la creación de redes regionales de suministro y la movilidad de los factores de producción, entre otros.

(Porter, 2000) define la empresa como la suma de tres actividades económicas fundamentales: relaciones con los clientes, innovación de productos y excelencia operativa, la gestión de la empresa que se centra en la relación con estos, consiste en buscarlos y establecer relaciones con ellos; las que se centran en la innovación, se dedican a desarrollar nuevos productos que resulten atractivos y las que se centran en la excelencia operativa o de infraestructura, consiste en gestionar plataformas repetitivas y volúmenes elevados, estos autores recomiendan que las empresas deben centrarse en una de esas tres actividades y gestionarla, tratando de lograr ventaja competitiva y comparativa en la actividad escogida, estos factores no deben entrar en conflicto porque pueden afectar la estabilidad interna de la empresa.

2. Capítulo II

2.1. Ficha técnica de producto

- Nombre: Mix de frutos deshidratados. *Fruchamps*
- Peso neto: 40 gramos
- Vida comercial: 3 meses
- Descripción presentaciones e ingredientes: Cada mixtura tendrá los siguientes productos:
 - Presentación # 1: Tropical: Arándano, banano, manzana, maní, almendra y semilla de girasol.
 - Presentación # 2: Andino: Durazno, fresa, uchuva, maíz tostado, quinua y nuez partida.

2.1.1. Características.

Es un producto de frutas deshidratadas obtenido del tratamiento con energía solar, son frutos de cosecha orgánica, es recomendable consumirlo cuando se realiza alguna actividad física, en el entorno laboral agitado o para la lonchera de los niños.

Condiciones de almacenamiento: Conservar en un lugar fresco y seco. A continuación, las tablas de empaque:

2.1.2. Datos del empaque.

A continuación, se muestran los datos de medida y capacidad de los empaques del producto:

Tabla 2.

Empaque primario

MATERIAL	PESO NETO
Papel	2,6 gramos

Nota: (Elaboración propia, 2018)

Tabla 3.

Empaque secundario

MEDIDAS (cm)	CAPACIDAD (gr.)	CANTIDAD x CAJA
12,5 x 11 cm	40 gramos	36 bolsas

Nota: (Elaboración propia, 2018)

2.2. Ventaja competitiva

Basándose en la teoría de la ventaja competitiva de (Porter, 2000), a continuación, se describen algunas de las ventajas de este tipo que posee la empresa, en el siguiente numeral, estrategias de marketing, se expondrán las ventajas comparativas de la empresa. Esta es la descripción de las ventajas:

2.2.1. Desarrollo de sistemas para el intercambio de información.

Se planea conformar grupos de campesinos interesados en tejer redes asociativas y de economía colaborativa, en procesos como: manipulación de alimentos, registro sanitario, normas fitosanitarias relacionadas con la transformación de frutas y los conocimientos técnicos de utilización de energías limpias en el proceso de deshidratación de las frutas, todo esto, de la mano de sensibilización y concientización en el cuidado del medio ambiente, gestión de los recursos no renovables y en la correcta clasificación, uso y disposición de desechos orgánicos y no orgánicos.

2.2.2. Incremento de la capacidad de comunicación al interior y hacia otras empresas.

La implementación de una adecuada gestión de la cadena de suministros, donde se optimiza la relación proveedor-cliente institucional-consumidor, así, disminuyen las pérdidas de producto. Y los procesos de secado de las frutas incrementan la posibilidad de manipulación de estas, garantizando su calidad durante segmentos de tiempo más prolongados, lo que hace que los productos sean más llamativos, tanto para los consumidores nacionales, como para los internacionales.

2.2.3. Creación de redes regionales de suministro.

Los productores como participantes primarios de la cadena de abastecimiento y las asociaciones campesinas, son susceptibles de acompañamiento durante la etapa de implementación del proyecto. Durante esta etapa, los productores podrán ser capacitados en los lineamientos técnicos, lo que permitirá evaluar a través de indicadores de producción y niveles de compromiso, la implementación de este plan en las asociaciones. Además, gestionar ante entidades públicas, para que las asociaciones puedan adquirir los artefactos necesarios para la operación de deshidratación de las frutas.

2.3. Análisis del macro entorno

2.3.1. Análisis del sector macrosnacks.

En la encuesta de confianza del consumidor de (Nielsen, 2018), realizada a 500 000 personas entre los 18 y 65 años en las ciudades más importantes del planeta, se evidencio que los clientes tienen tres motivos principales para consumir snacks: por complemento, por comerlo y disfrutarlo, y para reemplazar comidas.

Los motivos emocionales para consumir snacks en la población son, como entretención en 59%, un 38% para compartir con familiares y amigos, un 37% para satisfacer un antojo y un 32% al aceptarlos como un regalo. Un 31% para calmar el hambre entre las comidas, un 30% por nutrición, un 27% para obtener energías, un 21% para subir el ánimo y un 10% como premio o recompensa. Algunos colombianos consideran que los snacks son buenos sustitutos de las comidas importantes cuando no pueden tomarlas completas por alguna razón.

Los motivos funcionales en un 23% que usan los snacks como una alternativa del desayuno de manera frecuente, un 31% los come a veces, un 14% los come como alternativa de cena frecuentemente, mientras un 34% lo hace a veces, un 12% los come de manera frecuente como reemplazo del almuerzo y un 26% lo hace a veces.

Para un 82% es muy importante que los productos sean frescos, para un 78% de buen sabor, a un 62% les gustan que sean frutales, a un 57% les gusta que sean jugosos, a un 56% que sean masticables, a un 54% que sean suaves, que sean crocantes a un 49%, crujientes a un 49%, cremosos a un 46%, que sean dulces a un 44%, y que en parte salados a un 39%, que vengan en tamaños pequeños a un 25%, que estén en presentaciones calientes a un 23%, o picantes a un 21% y amargos a un 20%, a continuación se muestran en la figura estas estadísticas:

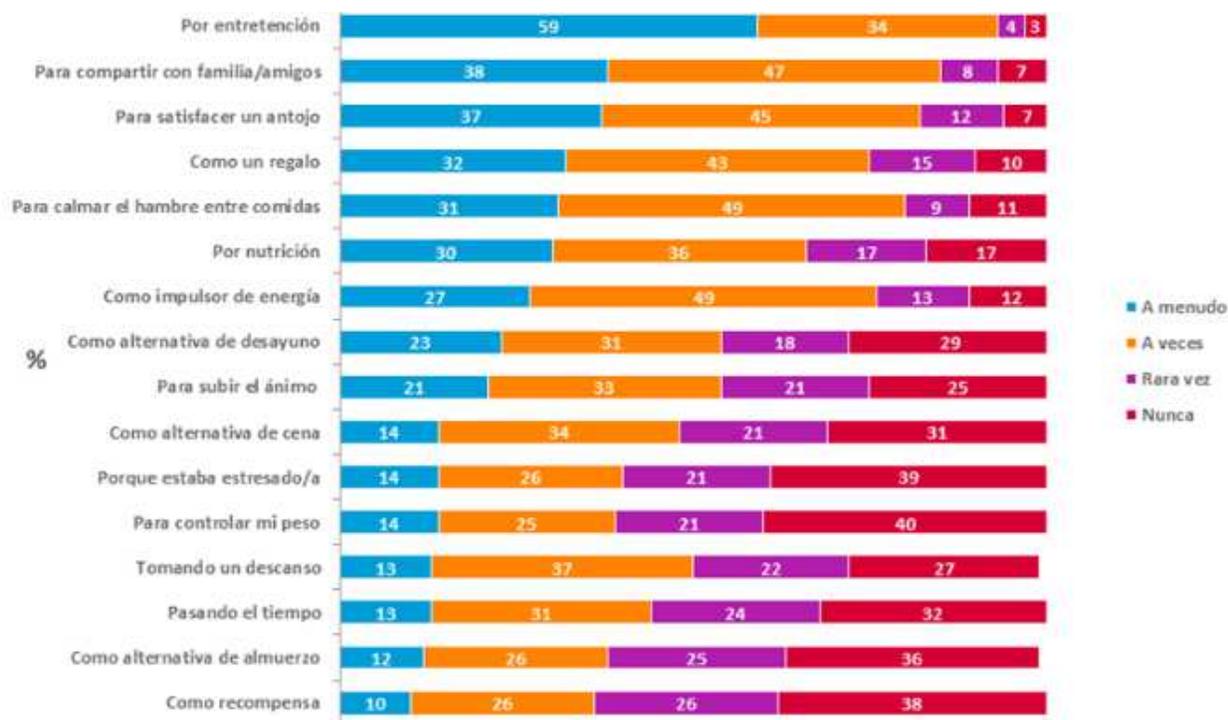


Figura 5. Encuesta de confianza del consumidor. (Nielsen, 2018)

Los snacks a base de ingredientes naturales son considerados como muy importantes por el 45% de los encuestados globales y como moderadamente importante por el 32%. Los porcentajes de aceptabilidad en las cinco características más importantes de los productos snacks saludables, según los encuestados globales son: Ausencia de colorantes artificiales con 44%, que no sean productos genéticamente modificados 43%, que no contengan sabores artificiales 42%, que el sabor sea natural 37%, libre de cafeína 23% y libre de gluten 19%. En el siguiente gráfico se muestran algunas de las características que priman a la hora de escoger estos productos:



Figura 6. Encuesta global de Nielsen sobre snacking. (Nielsen, 2018)

Según (Euromonitor, 2017), el clúster de macrosnacks registró ventas mundiales por COP\$ 8,5 billones en 2016, en un crecimiento de 15,1% frente a 2015. Se estima un crecimiento promedio de las ventas anuales de macrosnacks de 2,9% entre 2016 y 2019, sumando USD \$1.396,7 miles de millones en 2019.

Estados Unidos (20,3%), Europa Occidental (19,7%), Latinoamérica (15%) y China (13,7%) representaron 68,7% del mercado mundial de macrosnacks en 2015. Latinoamérica se destacó entre estos países/regiones al registrar un crecimiento de 9,1% en el valor del mercado en 2015, frente a 2014.

El valor del mercado de macrosnacks en la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile) representó 4,9% del mercado mundial en 2015 y registró un crecimiento promedio anual de 3,4% entre 2010 y 2015.

Por su parte, las regiones como: Colombia (19,7%), Latinoamérica (36,4%) y China (65,0%) registraron las mayores tasas de crecimiento en el consumo por habitante de macrosnacks en 2015, frente al 2009.

El valor del mercado de las principales empresas, en los siete segmentos de negocio de macrosnacks, asciende a USD\$125,1 miles de millones, para el año 2015. Se destaca PepsiCo (con su representante FritoLay), que registró 30,6% del mercado mundial de frituras, extruidos y frutos secos, y con una representación de un 66,2% en Latinoamérica.

Según estimaciones de consumo de la empresa multinacional PepsiCo, a cada consumidor representativo en el mercado occidental, se le presentan 67 ocasiones para consumir este tipo de productos, mensualmente, hablando específicamente de Colombia, se estima que son 36 ocasiones mensuales.



Figura 7. Valor del mercado mundial de macrosnacks en millones de Dólares (USD\$). (Euromonitor, 2017)



Figura 8. Participación porcentual de las principales empresas en el valor de mercado mundial de macrosnacks año 2015. (Euromonitor, 2017)

Según la (Camara de Comercio de Cali, 2017), el mercado de macrosnacks en Colombia sumó USD \$7540,9 millones en 2015 y registró un crecimiento promedio anual de 3,8% entre 2010 y 2015 (un punto por encima del crecimiento mundial).

Según (Euromonitor, 2017), se estima que las ventas de macrosnacks en Colombia sumarán USD \$8366,4 millones en 2019, registrando una tasa de crecimiento promedio anual de 2,6% entre 2016 y 2019.

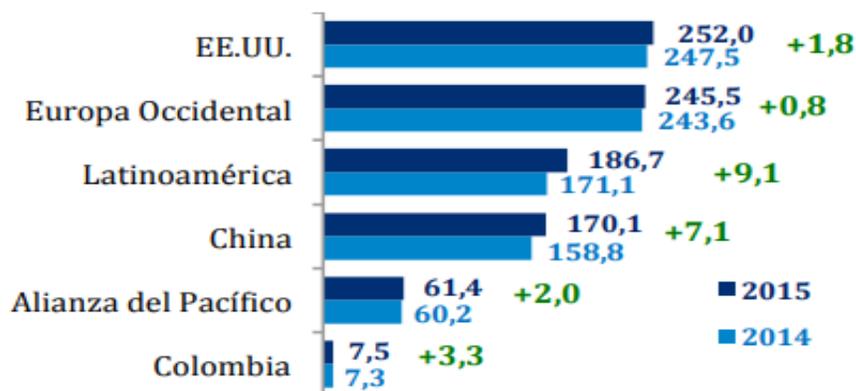


Figura 9. Valor del mercado de macrosnacks en miles de millones de (USD\$) y crecimiento porcentual. (Euromonitor, 2017)

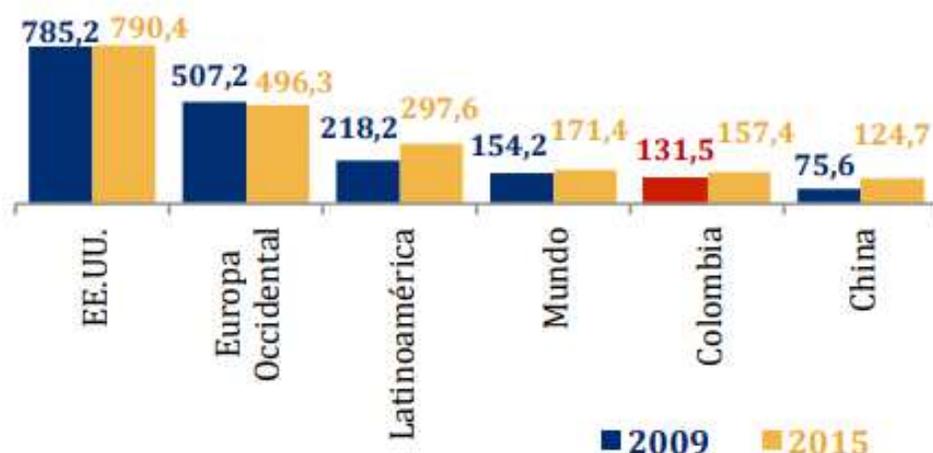


Figura 10. Valor del consumo mundial de macrosnacks en (USD\$) por habitante. (Euromonitor, 2017)



Figura 11. Valor del mercado mundial de snacks de fruta en millones de (USD\$). (Euromonitor, 2017)

Según (Euromonitor, 2017), el valor del mercado mundial de snacks salados y dulces fue de USD\$ 22 291 millones en 2015 y registró una tasa de crecimiento promedio anual de 3,5% entre 2011 y 2015.

El valor del mercado snacks salados y dulces en Colombia fue de USD\$ 127,5 millones en 2015 y se estima que registrará una tasa de crecimiento promedio anual de 5,2% entre 2016 y 2020.

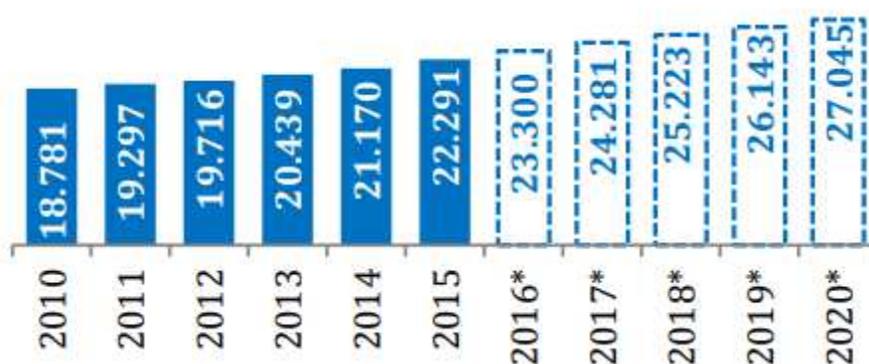


Figura 12. Valor del mercado mundial de snacks salados y dulces en millones de (USD\$). (Euromonitor, 2017)

2.3.2. Análisis político.

El Banco Mundial (BM) en su boletín anual, especificó el contexto político para Colombia en el año 2019:

Protagonizado por el presidente Iván Duque Márquez que comenzó su mandato presidencial el siete de agosto de 2018, y que terminará el siete de agosto de 2022. Los principales pilares de este gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.

El Presidente ha insistido en la austeridad y responsabilidad en el manejo de los recursos públicos durante su mandato. También presentará medidas de ingresos y gastos ante el congreso como parte de la Ley de Financiamiento, para el 2019.

Colombia ha resistido bastante bien el fuerte choque en los términos de intercambio ocurrido en el período 2014-2016. El crecimiento económico se desaceleró gradualmente hasta un 1,8% en 2017, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años. En los años más recientes, el país experimentó un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3,3% del PIB.

El gobierno de Colombia ha demostrado a través del tiempo su compromiso con la disciplina fiscal, cumpliendo con la regla fiscal instituida en 2012, que ayudó a mantener su calificación crediticia de grado de inversión desde 2013. (Banco Mundial. BIRF. AIF, 2018).

2.3.3. Análisis económico.

De acuerdo con la información del (Banco de la Republica de Colombia, 2018), para el año en mención, el Producto Interno Bruto (PIB) se situó en 2,6%, el Índice de Precios al Consumidor

(IPC) se situó en un 3,2%, el desempleo se situó en un 8,6%. La inflación en el 2018, incluido alimentos, se situó en 3,18 puntos.

Esta situación explica la percepción de los consumidores en cuanto a la situación económica actual; adicionalmente, las estadísticas nacionales indican que, durante el año 2018, la economía creció a comparación del año inmediatamente anterior en un 2,6%.

En este contexto, las empresas con base agroindustrial y economía sostenible como *Exotic Fast S.A.S.*, dependen de la capacidad del país para abordar los desafíos macroeconómicos existentes, ante un aumento de las normas fiscales y el aumento gradual de la inversión del gobierno en proyectos de emprendimiento, en la siguiente figura se muestran estos datos macroeconómicos:

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019py	2020py	2021py	2022py	2023py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.4%	3.1%	2.0%	1.8%	2.6%	3.2%	3.4%	3.1%	3.3%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.4%	-3.0%	-4.0%	-3.6%	-3.1%	-2.4%	-2.2%	-1.8%	-1.4%	-1.3%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5.2%	-6.4%	-4.4%	-3.3%	-3.3%	-3.9%	-3.8%	-3.2%	-2.8%	-2.7%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	9.9%	9.8%	10.0%	10.6%	10.8%	10.5%	9.9%	9.8%	9.7%	9.6%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	3.7%	6.6%	5.6%	4.0%	3.2%	3.4%	3.2%	3.1%	3.0%	3.0%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.50%	5.75%	7.75%	5.00%	4.25%	4.75%	5.25%	5.00%	4.75%	4.75%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.34%	5.25%	6.81%	5.23%	4.54%	4.91%	5.40%	5.46%	5.15%	5.10%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.24%	4.74%	5.23%	4.98%	4.73%	4.73%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	\$ 2,000	\$ 2,741	\$ 3,051	\$ 2,951	\$ 2,956	\$ 3,150	\$ 3,230	\$ 3,200	\$ 3,350	\$ 3,400
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	\$ 2,173	\$ 3,058	\$ 3,016	\$ 2,986	\$ 3,166	\$ 3,120	\$ 3,260	\$ 3,310	\$ 3,370	\$ 3,420
Devaluación nominal (% promedio año)	11.3%	37.0%	11.3%	-3.3%	0.2%	6.6%	2.5%	4.4%	3.7%	3.3%
Precio promedio del petróleo (Referencia Brent US\$ por barril)	99.7	54.0	45.2	55.0	71.6	62.5	66.0	59.8	65.5	70.9

Figura 13. Proyecciones macroeconómicas 2014-2023. (Grupo Bancolombia, 2019)

2.3.4. Análisis social.

De acuerdo a (Bohm Silveti, 2015), se evidenció que, en los mercados actuales no solo es necesario utilizar estrategias de marketing, sino también realizar estudios que permitan establecer lineamientos claros de producción y comercialización de los productos.

En el mercado colombiano hay un gran camino por recorrer, en cuanto a la generación de procesos de innovación en los productos de origen agrícola; ya que, para adaptarse a la situación actual, es necesario que las empresas perciban las ventajas de la transformación de frutas y verduras, a través de nuevas tecnologías o de innovaciones incrementales.

En el mundo se hace cada vez más importante ofrecer productos alimenticios que se amolden a la forma de vida actual, donde la falta de tiempo conlleva a que el cliente prefiera productos funcionales o productos prácticos, fáciles de consumir, individuales y que adicionalmente, sean respetuosos con el medio ambiente, además es creciente la preocupación del gobierno, los consumidores y las empresas por la pérdida y el desperdicio de los productos agrícolas.

La tendencia de consumo de productos saludables, es cada vez más llamativa para la población entre los 20 y los 65 años, estos clientes potenciales, están preparados para afrontar cambios y dispuestos a aceptar los productos que se atreven a innovar en el tipo de materiales, insumos y materias primas utilizadas.

La empresa tiene una responsabilidad social que cumplir, maximizando el impacto de estas tendencias y aprovechando los avances tecnológicos que tiene al alcance, además, de los incentivos del gobierno a los microempresarios, que permita generar empleo técnico y operativo en la región, donde espera impactar positivamente, y así evitar que los jóvenes abandonen el campo reemplazándolo por la ciudad.

2.3.5. Análisis técnico.

2.3.5.1. Equipos utilizados por la empresa para la deshidratación de fruta.

De acuerdo a estudios realizados por (Ditta Guerrero, 2017), los deshidratadores que funcionan con energía solar son equipos poco comunes en la industria de alimentos, ya que su capacidad es relativamente baja, estos consisten en cámaras o gabinetes aislados que contienen bandejas sobre las que se colocan una o más capas del producto por deshidratar y se hace circular aire caliente.

Las bandejas poseen un fondo de malla para permitir el paso del aire a través de ella, obteniéndose tiempos de deshidratación más cortos debido a la mayor área superficial expuesta al aire.

El secador solar tiene una entrada de aire fresco, el cual es empujado por un ventilador de 20-50 Watts hacia el colector de calor, que luego pasa a través de la fruta seca para ser deshidratada; el armazón y colector son áreas de metal o madera vacías, donde el aire fresco se calienta a medida que avanza hacia donde está la fruta fresca.

La sección de secado es donde se colocan las bandejas con fruta fresca, la salida de aire es por donde sale el aire húmedo y finalmente la herramienta para abrir la compuerta es una varilla que enrolla el plástico del área de secado, para colocar nuevamente las bandejas llenas de fruta fresca

y así dar comienzo al proceso una y otra vez.

La tecnología que utilizara la empresa *Exotic Fast S.A.S.*, consiste en una planta de secado de fruta que funciona bajo un sistema cerrado de aire caliente, que se obtiene a través del aprovechamiento de la energía calórica generada por el sol, irrumpiendo con el modelo tradicional que suele utilizar la exposición de las frutas a choques térmicos o calentando el aire con mecanismos que utilizan gas natural.

La dirección del flujo de aire, con respecto a la posición o movimiento del producto en el deshidratador, es una de las características del diseño más importantes en este tipo de deshidratadores y puede ser paralelo (ya sea concurrente o a contracorriente) o transverso (hacia arriba o hacia abajo).

2.3.5.2. Diagrama de flujo de procesos.

A continuación, se muestran los procesos que se llevan a cabo en la etapa de transformación y comercialización de las frutas:

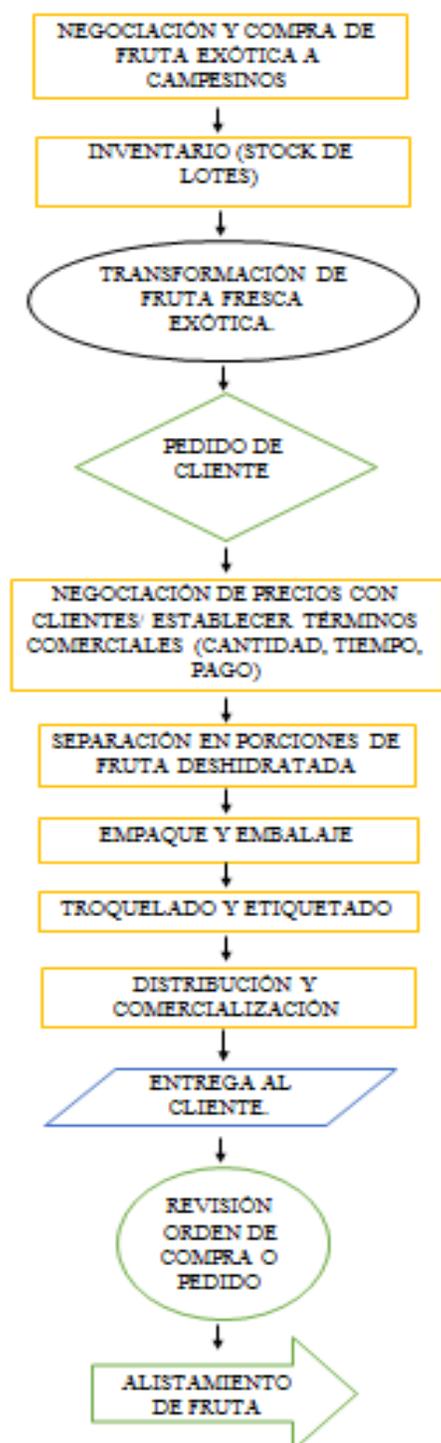


Figura 14. Diagrama de flujo de procesos. (Elaboración propia, 2019)

2.3.5.3. Diagrama de distribución de planta.

A continuación, se muestra el diseño del plano de las instalaciones de la empresa con las señalizaciones, adecuaciones y requerimientos de almacenamiento:

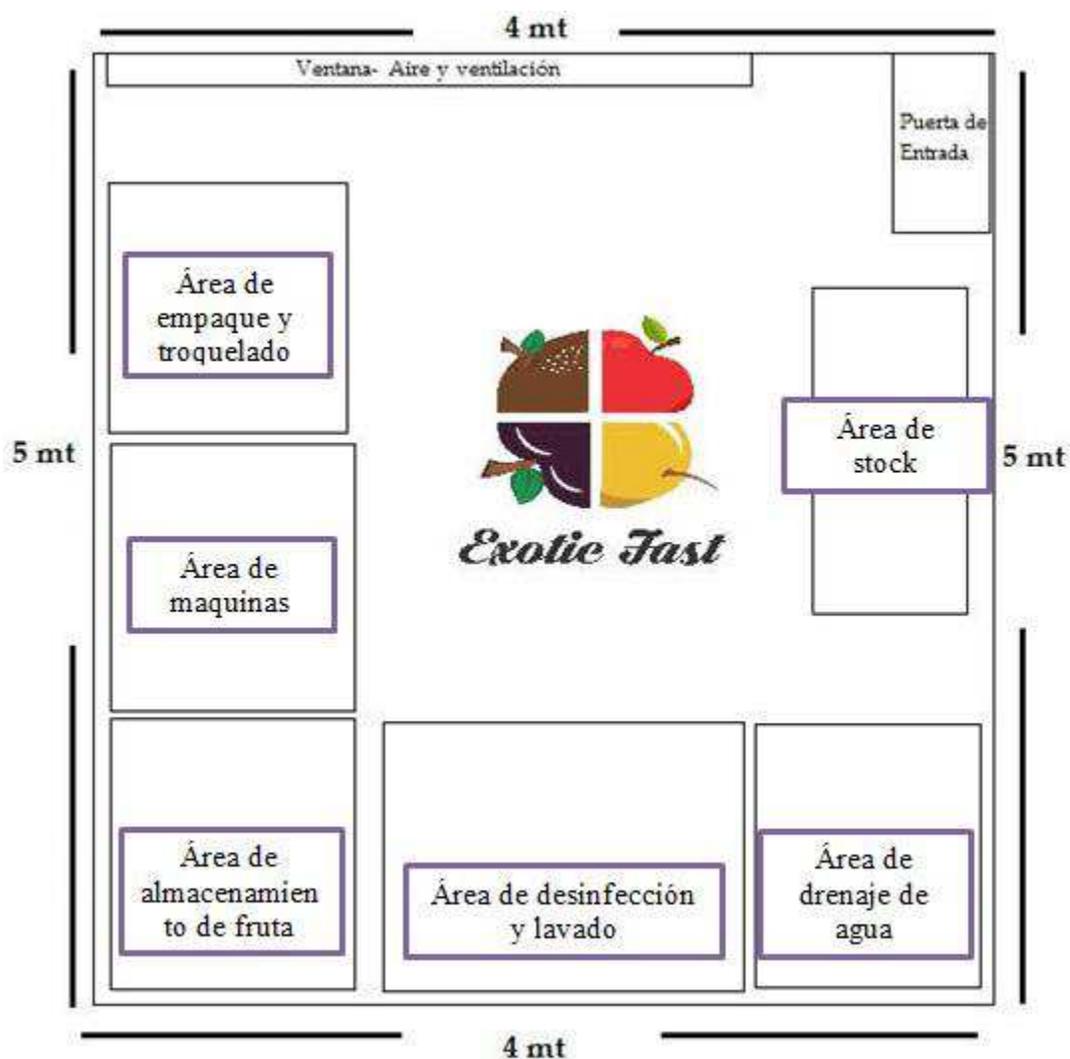


Figura 15. Diagrama de distribución planta. (Elaboración propia, 2019)

2.3.6. Análisis ambiental.

Basándose en el (Acta Química Mexicana, 2011), al crear una empresa, se hace necesario evaluar las consecuencias de la acción que se realice sobre el medio ambiente y el impacto social, en el que habría que plantearse de forma rigurosa la calidad de los procesos dentro de esta, así como los procesos en la cadena de proveedores, donde toman particular importancia los requerimientos de calidad.

En ese sentido, este proyecto es catalogado como un proyecto de riesgo medio y de bajo impacto ambiental, debido al tamaño de este y a la capacidad de infraestructura, la capacidad productiva y la capacidad de penetración en los mercados.

En un estudio de campo, (Tiendeo, 2015) realizó una encuesta a quinientos (500) consumidores colombianos, donde más del 80% de los encuestados contestaron afirmativamente que el cuidado del medio ambiente es uno de los criterios por los que se inclinan por un determinado producto, y que el respeto por este, de parte de los fabricantes y distribuidores, les preocupa e influye en sus decisiones de compra, así mismo, un 10% de los encuestados considera importante a la hora de decidir la compra, que el producto tenga un embalaje sostenible.

De acuerdo a (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos (Invima), 2011), las buenas prácticas de manufactura garantizan que, los alimentos que pueden contener microorganismos patógenos, no favorezcan su crecimiento. El impacto que tiene la técnica de deshidratación y secado, es que detiene la descomposición de los alimentos, por tal motivo, es necesario realizar auditorías en la empresa para garantizar que las características de los alimentos no se vean alteradas por las prácticas en la manipulación y el procesamiento de los mismos.

2.3.7. Análisis legal.

Con el fin de contextualizar el escenario legal del presente proyecto, y con base en la información de la (Secretaria del Senado de la República de Colombia, 2018), a continuación, se describe la normatividad vigente, con exigibilidad de cumplimiento para la consecución, estructuración e implementación de la empresa *Exotic Fast S.A.S.*

2.3.7.1. Ley 1450 de 2011.

Esta ley, en su artículo 43, menciona:

Definiciones de tamaño empresarial. El artículo 2 de la Ley 590 de 2000, quedará así: Artículo 2. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.

3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales. (Secretaría del Senado de la República, 2011)

2.3.7.2. Ley 9 de 1979.

Con respecto a esta ley, la (Secretaría del Senado de la República, 1979), en el artículo 111 del título 3, menciona: La organización de la salud ocupacional en los lugares de trabajo; en el título 4 en el artículo 233 al 236 acerca del estado de las edificaciones equipos e instalaciones; en el título 5, artículos 244, 251, 254, 255, de los requisitos de funcionamiento, del artículo 257 al 265, de la elaboración y proceso de materias primas del artículo 266 al 270 con respecto a los empaques y envolturas, del artículo 420 al 427 de la conservación de alimentos y bebidas.

2.3.7.3. Decreto 3075 de 1997.

Esta ley en sus artículos 11, 13 y 22, menciona:

Artículo 11. Edificación e instalaciones, localización y acceso. Con respecto a instalaciones e infraestructura, la empresa debe ubicarse en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento. Artículo 13: Estado de salud. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deberá efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas. Artículo 22: Control de la calidad. Con respecto a aseguramiento y control de la calidad: Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Invima), 1997)

2.3.7.4. Ley 1258 de 2008.

De acuerdo a (Actualicese.com, 2017), esta ley en el artículo 45, establece la no obligación por parte de las sociedades por acciones simplificadas de constituir reserva legal. Ya que en lo que no está previsto en esta presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio.

2.3.7.5. Ley de financiamiento 1943 de 2018.

De acuerdo a (Actualicese.com, 2019), la ley de financiamiento fue expedida el 28 de diciembre de 2018, en la búsqueda de recursos tendientes a equilibrar el presupuesto nacional, en esta ley, resurgió el impuesto al patrimonio, se efectuaron ajustes a la propuesta de tributación simplificada para las emprendedoras y pequeñas empresas, se intensificaron las sanciones contra los evasores, y aumentaron los mecanismos de control.

2.4. Barreras de entrada y de salida

Según la publicación de (Economipedia, 2018), las barreras de entrada que se identificaron son, la inversión de recursos económicos, debido al alto costo de publicidad, recursos que tienen que ser destinados para dar a conocer la nueva empresa, esto sumado a los costos de capacitación a los colaboradores, el acceso a las materias primas y la política fiscal aplicada a los alimentos.

Con respecto a la reducción de los impuestos a las grandes empresas que favorece la adopción de economías a escala, estas situaciones podrían afectar negativamente la entrada de la empresa al mercado, al verse en desventaja frente a las políticas fiscales aplicadas a los grandes contribuyentes.

Con respecto a las barreras de salida, se encuentran los activos de la empresa, que no podrían ser recuperados al desistir del mercado. Los compromisos adquiridos con acreedores e inversionistas, además de los compromisos adquiridos con clientes. Una salida temprana del mercado causaría un incumplimiento de los compromisos tributarios, ya que la empresa puede incurrir en estos incumplimientos al no poseer los recursos suficientes para solucionar, entre otros, la recuperación del inventario total o la indemnización de los colaboradores.

2.5. Análisis del micro-entorno

2.5.1. Definición del mercado objetivo.

De acuerdo a (Nielsen, 2018) y (Camara de Comercio de Cali, 2017), el consumo de snacks por individuo para Colombia, es de \$ 472 200 anuales en 2015, donde el 77% se categoriza para el consumo de snacks a base de ingredientes naturales, y de 62% es para snacks frutales. El 43% de los consumidores de productos dentro de la amplia gama de snacks, manifestaron que se han desplazado a la compra de la versión saludable de estos.

Basándose en los datos aportados por estas entidades, se deduce que, en esta región,

mensualmente, 3600 de cada 4000 habitantes compran alimentos saludables, con un gasto promedio mensual de \$ 18 800 por individuo.

De la información aportada por (Fenalco, 2016), se establece el segmento objetivo para llevar a cabo todas las estrategias y actividades del plan de negocio, corresponden a 13 073 personas habitantes de los seis municipios escogidos (Mosquera, Funza, Madrid, Cajicá, Cota y Chía) y de las localidades (Teusaquillo, Chapinero y Suba) de Bogotá.

Así mismo, la empresa quiere incursionar en el 2% de los establecimientos mencionados; es decir, 21 establecimientos especializados en ventas de alimentos saludables y de actividades físicas de estos municipios y localidades.

2.5.2. Segmentación por características demográficas.

De acuerdo a la información tomada del aplicativo TERRIDATA del (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2017), la población de las localidades de Bogotá y de los seis municipios, en edad de 20 a 65 años, de los niveles socioeconómicos medio-alto y alto, es de 1 307 266 personas potenciales clientes, que se dividen en 623 987 mujeres y 605 879 hombres, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Mercado objetivo municipios y Bogotá

MUNICIPIO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL EDAD 20-65 AÑOS ESTRATO 3 AL 6
Bogotá	623 987	605 879	1 229 866
Cajicá	10 004	9606	19 610
Madrid	2927	2670	5597
Mosquera	5571	5263	10 834
Funza	8531	8263	16 794
Cota	2229	2146	4375
Chía	10 296	9894	20 190
TOTAL	263 545	243 721	1 307 266

Nota: Proyecciones de población segmento. (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2017)

La empresa se enfocará en el 1 % es decir, en 13 073 personas, que corresponden al mercado objetivo de la empresa.

2.5.3. Nivel de ingresos del mercado objetivo.

En el nivel socioeconómico medio-alto y alto, se evidencio que el porcentaje de compra de productos saludables dentro de la canasta familiar regular supera el 30% (\$ 352 180 en promedio mensualmente).

Partiendo de esta información, nueve de cada diez hogares colombianos, incluyen en su compra, una vez a la semana, al menos un producto de la canasta saludable, el valor de la compra de productos saludables en promedio, es de \$ 200 678 anuales por individuo, es decir \$ 17 200 mensuales o \$ 4300 pesos semanales, según datos del año 2016.

Los resultados de la investigación realizada por (Nielsen, 2014), revela que los hombres de los estratos medios y altos, invierten en promedio \$ 115 000 más en su alimentación que las mujeres, pues estos gastan cerca de \$476 000, mientras que las mujeres \$361 000 cada mes, para complementar esta información, a continuación, se desagrega el nivel de ingresos de los habitantes de la ciudad capital y aledaños.

Tabla 5.

Nivel de ingresos habitantes municipios y Bogotá

MUNICIPIO	INGRESOS PERCAPITA PROMEDIO
Bogotá	\$ 1 709 099
Cajicá	\$ 1 816 752
Madrid	\$ 828 116
Mosquera	\$ 1 636 109
Funza	\$ 1 383 961
Cota	\$ 3 733 656
Chía	\$ 1 425 773

Nota: Proyecciones de ingresos de la población. (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2017)

2.5.4. Segmentación clientes institucionales.

La investigación realizada por (Nielsen, 2018), permite identificar los porcentajes de consumo de los productos en mención, por parte de este nicho de mercado. En cuanto a la distribución de las ventas por canal comercial en el país, los supermercados de cadena tienen un 16%, en las tiendas

de barrio un 41%, en las plazas de mercado un 18%; las cifras de gasto muestran que las familias consumen un 22% de los ingresos en los supermercados independientes, 2% en las tiendas especializadas y 1% en otros formatos. A continuación, se muestra un consolidado de los canales identificados y su peso porcentual en el mercado.

Tabla 6.

Peso porcentual canales de distribución

CANAL	PORCENTAJE
Tiendas de barrio	41%
Supermercados	22%
Plazas de mercado	18%
Grandes superficies	16%
Almacenes especializados	2%
Otro	1%

Nota: (Elaboración propia, 2018)

Estos canales de distribución a diario se proveen de productos saludables y de frutas deshidratadas de las marcas de la competencia y se mantienen en contacto con los clientes de manera directa, aun así, existe un vacío dejado por las empresas en este segmento. Por tal motivo, se implementará un sistema de máquinas expendedoras que garanticen que el cliente pueda escoger los productos de la empresa *Exotic Fast S.A.S.* que les interesan.

2.6. Análisis de la competencia

A continuación, se muestra la información recopilada por (Locatel Colombia, 2018), del top de productos en el año 2017 y las marcas líderes del sector en Colombia, entre estas se destacan: La Multinacional *Nutresa S.A.*, con sus tres filiales: *Colombina*, *Nacional de Chocolates* y *Noel*.

Tabla 7.

Marcas competencia

PRODUCTO	TAMAÑO	VALOR	%VENTAS	DESCRIPCIÓN
Nutty Berry Mix Terrafertil	Unidad 35 gramos	\$4750	37%	Nature's Heart realiza estrategias de penetración en los canales de tiendas electrónicas y grandes superficies, por sus características de producto y marca, las cuales se enfocan en segmentos que poseen el poder adquisitivo para cuidar la salud y la figura, personas que pueden escoger de manera minuciosa y realizar compras especializadas.
Mix Silvestre Noel	Unidad 40 gramos	\$3100	32%	Tosh de Noel, es la segunda del mercado en ciudades como Bogotá y en los municipios de la sabana, donde la población registra un alto ingreso per cápita, los consumidores prefieren marcas más exclusivas y con más detalle en las propiedades de los productos.
Mix Frutos del Bosque Colombina	Unidad 35 gramos	\$3800	17%	Colombina 100%, participa constantemente en actividades BTL como ferias y muestras comerciales, con las que alcanzan clientes institucionales de manera masiva.
Mix Tropical Fruits Manitoba	Unidad 40 gramos	\$2900	14%	Manitoba y su producto Mix Trail Tropical Fruits, que contiene seis frutas deshidratadas, piña, mango, banano, arándanos, maní y uvas pasas.

Nota: (Elaboración propia, 2018)

2.6.1. Análisis de promoción de la competencia.

Las marcas locales e internacionales, promocionan las presentaciones de snacks que tienen dentro de su portafolio, a través de las descripciones en sus etiquetas y con descuentos y actividades de degustación en los supermercados.

2.6.1.1. Promociones en etiquetas.

En las etiquetas se destaca que se trata de un producto natural o hecho con ciertos ingredientes naturales, que no tienen algunos componentes como gluten, grasas saturadas, preservantes, colorantes o saborizantes artificiales, o que cuentan con certificaciones específicas como *Kosher*, orgánica, etc.

Un ejemplo, es el empaque del snack saludable de almendras, manzanas deshidratadas marca *Sahale*. Se destaca que en la parte de arriba justo en el área en la que se abre, muestra que se trata de un producto natural, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 16. Productos de la competencia. (ProColombia, 2016)

2.6.1.2. Promociones en supermercados.

Estos productos realizan estrategias de promoción del tipo dos por uno o de descuentos estampados en volantes, que son enviados por correo y se encuentran disponibles en el supermercado y/o en la página web de la tienda.

2.6.1.3. Presentaciones del producto de la competencia.

Los snacks de fruta deshidratada abarcan distintas formas de preparación que van desde mix de frutas y frutos secos en envases familiares de 20 libras, a snacks de fruta deshidratada de 25 gramos, la fruta deshidratada se presenta sola o mezclada con otras frutas y frutos secos, granos, semillas, cereales, chips de chocolate, yogurt, etc.

Las presentaciones más comunes para productos preparados o preservados en general fueron: el pasteurizado, con una ventana que permite mirar el producto, usados tanto para fruta seca como mezclas de fruta seca con otros frutos secos, semillas, cereales, etc.

2.6.2. Conclusiones del estudio de la competencia.

Las empresas que tienen mayor participación en el mercado, no ofrecen productos que contengan mezclas de frutas similares a las de los productos de *Exotic Fast S.A.S.*

Los consumidores de estos productos son sofisticados y prefieren las empresas o marcas ya posicionadas a la hora de tomar la decisión de compra, a pesar de ello, se dispone de un amplio potencial.

En este contexto, se hace necesaria la implementación de nuevos productos que satisfagan un potencial de compradores no atendido por las marcas en la actualidad, para ello, se necesita realizar un proceso de introducción de productos innovadores en el sector macrosnacks, que cubran la creciente demanda de compradores y que cumplan con los hábitos de consumo, estilos de vida, las tendencias y con las características del mercado de productos saludables.

2.6.3. Análisis de los proveedores.

Según (Agronegocios, 2017), los cultivos de las frutas que van a ser utilizadas por la empresa, están ubicados en las regiones de Rionegro, Sabana Centro y Sabana Occidente en Cundinamarca, los municipios del sur occidente del Departamento de Boyacá, (Raquira, Arcabuco, Tinjacá y San Miguel de Sema, zona productora del Suroriente y sur del departamento de Boyacá, donde se estima que la producción puede alcanzar de quince 16 a 20 toneladas semanales.

En temporada baja la producción se estima entre 600 y 800 kilos semanales, teniendo entre 120 a 200 hectáreas de cultivos de estos productos en estas regiones. Estos productos son comercializados por:

Tabla 8.

Proveedores de frutas exóticas

DISTRIBUIDORES	PRODUCTOS	PRECIO	PRESENTACIÓN
Elba Coy	Durazno	\$6000	Kilogramo
Canguí fruits	Uchuvas	\$1500	
Xiomara González	Fresas	\$7000	
Comercializadora Ocati	Arándanos	\$14 000	
Finca Galaad	Arándanos	\$16 000	
Arándanos de la Montaña	Arándanos	\$25 000	
Del cultivo a la mesa	Arándanos	\$20 000	
Frubberries	Uchuvas	\$2000	
Puntoalimentar	Arándanos	\$18 000	
Proplantas	Arándanos	\$25 000	

Nota: (Elaboración propia, 2018)

2.7. Análisis de atraktividad

2.7.1. Atraktividad del macro-entorno.

Según el informe de variables macroeconómica del (Banco de la Republica de Colombia, 2017), Colombia es un lugar atractivo para crear y desarrollar empresa, debido a que el gobierno nacional ha optado por la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible, una regla fiscal desde el año 2012 para el gobierno central y un marco fiscal de mediano plazo. Este sólido marco macroeconómico le permite al país fortalecer la resiliencia frente a las conmociones externas, facilitando el ajuste económico interno y externo ante posibles perturbaciones.

Se espera que el crecimiento se acelere gradualmente durante el período 2019-2020, respaldado por un mayor consumo privado, una recuperación paulatina de las exportaciones no petroleras, mayores precios del petróleo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G.

Los esfuerzos de reconstrucción del posconflicto, podrían impulsar la confianza y apoyar el crecimiento a través de mayores inversiones, especialmente en los sectores de la agricultura y la energía.

2.7.2. Atractividad del micro-entorno.

De acuerdo a la (Camara de Comercio de Cali, 2017), en las ciudades del centro del país es donde mayor cantidad de personas se ocupan en el sector comercial y de transformación, ya que, en estas se concentraron 66% del total de ocupados de estos sectores económicos.

Adicionalmente, los departamentos de Cundinamarca y Boyacá registraron el mayor crecimiento en la población ocupada por estas actividades, en un 20,4 %; es decir que, durante el año 2018; 83 187 personas fueron empleadas por este sector, específicamente la cantidad total de personas ocupadas por estos sectores en Colombia, es de 243 654.

Además, (Nielsen, 2018), determino que las regiones que registran mayor porcentaje de consumo de alimentos saludables en Colombia son Bogotá y los municipios aledaños de Cundinamarca, además de los principales municipios del Valle del Cauca.

Estas ciudades registran mayor propensión a gastar en este tipo de alimentos y sus derivados, esto debido a que estas regiones cuentan con una mayor capacidad en infraestructura representada en clústeres, mayor concentración demográfica y aglomeración de residentes cosmopolitas con mayor nivel de ingreso, como también con mayor acceso a la oferta de productos al detalle.

2.8. Investigación de mercados

2.8.1. Enfoque de la investigación.

Investigación cualitativa, de carácter exploratorio: De acuerdo a (Fernández & Díaz, 2002), dentro de los criterios metodológicos en investigación científica, suelen establecerse distintas clasificaciones que posibilitan entender las formas de aproximación a los fenómenos de estudio, una de las clasificaciones más usadas es la que divide entre metodologías cuantitativas y metodologías cualitativas.

El enfoque cuantitativo, como su nombre lo indica, apunta a establecer sistemas de evaluación centrados en lo cuantificable, es decir, medible numéricamente. Se puede tratar tanto de una representación numérica con fines descriptivos, como de la posibilidad de inferir las similitudes y diferencias entre variables de estudio.

Los métodos cualitativos de investigación, apuntan a la comprensión de fenómenos en términos de sus significados, hacen referencia tanto a formas de aproximación al conocimiento como a las modalidades de análisis del mismo. Tal como señala (Morales, 2010), bajo este concepto de se engloban eventos de distinta naturaleza.

Dentro del modelo de trabajos y técnicas para la obtención y análisis de datos, se destaca una metodología por su gran uso y múltiples áreas de aplicación: Los denominados “focus group”, también llamados “grupos de discusión” o “entrevistas de grupo”. La modalidad focus group constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas y ámbitos no científicos. El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema.

De acuerdo a (Grajales, 2000), los focus group pueden basarse en discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador.

El modelo clásico de focus group, implica un grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda. Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumpliendo los pasos previstos para la indagación. Se busca que las preguntas sean respondidas en la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde éstos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Existen modelos alternativos de focus group, en los cuales varía la cantidad de moderadores, la cantidad de grupos y subgrupos de discusión, la cantidad de participantes y el soporte tecnológico utilizado y su duración, varía de acuerdo al tema y la complejidad de la indagación.

2.8.2. Proceso metodológico por tipo de investigación.

De acuerdo a (Espinoza Salvadó, 2016), para el desarrollo de la primera fase, se llevará a cabo un análisis estadístico no probabilístico y por conveniencia, donde se toma una cantidad de clientes objetivo en edades de 20 a 65 años, con nivel socioeconómico medio-alto y alto y se validará el potencial de consumo de los productos por su parte.

2.8.3. Instrumento de recolección de información.

El instrumento que se utiliza es un grupo focal o “focus group”. Este sirve como insumo para definir variables de sabor de los productos, la marca y la disponibilidad en los canales de distribución, así como las características fundamentales del empaque del producto y así, tomar esta

indagación como punto clave para diseñar las estrategias de marketing. A continuación, se describe el proceso que se llevará a cabo para la realización del grupo:

Para la selección de las personas que van a participar en el grupo focal, se determinaron las características más representativas de ese grupo, es decir, que cumplan los siguientes requisitos:

- Edades de los participantes de 20 a 65 años.
- Consumidores de productos de la categoría de alimentos saludables y orgánicos.
- Participantes que realizan alguna actividad física o tienen alguna afinidad con los estilos de vida fitness.
- La ubicación geográfica de los participantes se encuentra dentro del área metropolitana, de comportamiento cosmopolita.
- Participantes: Viviana Celis, Patricia Camero, Luz Mery Moreno, Marcela Pacheco, Jorge Peláez, Viviana Trujillo, Jorge Baquero, Dora Roció Orjuela, Yolanda Chavarrio, Milena Andrade, Marcela Alvarado, Luz Estela Mojica y Ricardo Santacruz.

2.8.4. Selección de preguntas e implementación de aplicaciones informáticas.

Con el fin de realizar de manera más efectiva y eficaz la indagación, se implementan formularios de seguimiento que se muestra en el anexo 1.1., al final de documento, donde se establecen dimensiones códigos y sub códigos.

2.8.5. Resultados del análisis.

En las figuras 17 y 18, se muestran los resultados del análisis de los datos de manera codificada en el aplicativo Atlas. Ti.

Del anterior estudio se sacaron las siguientes conclusiones de cada dimensión, realizando un análisis por códigos y sub códigos:

2.8.6. Características del producto.

Con respecto a las características del producto, los asistentes al grupo focal realizaron las siguientes acotaciones: En primer lugar, realizaron sugerencias con respecto al empaque del producto, aduciendo que este es difícil de abrir, lo cual dificulta el consumo y disminuye el entusiasmo para consumirlo; sugirieron que se dividieran los ingredientes con el fin de crear nuevas presentaciones del producto y que diseñara algún recordatorio para que fuera más impactante el producto a los sentidos.

En segundo lugar, opinaron que, el producto tiene un sabor agradable pero muy dulce, por lo tanto, sugirieron que se modificaran los ingredientes, para lograr un equilibrio en el sabor entre salado y dulce.

Acto seguido, realizaron algunas acotaciones con respecto a los productos de la competencia, donde opinaron acerca de productos de la misma categoría, de marcas como Tosh, La Especial y Colombina, y dijeron que ninguna de estas marcas tiene el sabor y la variedad del producto *Fruchamps*; mencionaron productos sustitutos como: barras de cereal y chitos u otros snacks empaquetados; productos complementarios como: yogurt y avena fría. Con respecto a los momentos en los cuales les agrada consumir este tipo de productos mencionaron:

Tabla 9.

Momentos de consumo snacks

MOMENTO CONSUMO	DE	PORCENTAJE
Desayuno		57%
Medias nueves		23%
Onces		13%
Cena		3%
Refrigerio		2%
Almuerzo		1%
No opina		1%

Nota: (Elaboración propia, 2018)

Con respecto a la frecuencia de compra y las actividades con las que más identifican este producto opinaron:

Tabla 10.

Ocasión de compra

FESTIVIDAD	PORCENTAJE
Día de amor y amistad	36%
Día de los niños	20%
Día de la madre	31%
San Valentín	10%
Vacaciones	0%
Navidad	1%
No opina	0%

Nota: (Elaboración propia, 2018)

2.8.7. Análisis de precio.

Los asistentes al focus group opinaron que, el precio de \$ 4600 del producto, es un precio al público adecuado, aun así, la competencia los vende más baratos, ellos se fijaron en primer momento, en el precio sugerido al público, no se percataron del valor agregado de este producto, porque no es notorio; para equilibrar el precio con el producto ofrecido, sugirieron aumentar el tamaño de los paquetes en un 50%, o crear presentaciones familiares.

La brecha de precios se saca del benchmarking realizado en distintos canales de distribución y a través de formatos e-commerce; el promedio de precios al consumidor se muestra en las tablas donde se realiza la comparación de precios de los principales competidores:

Tabla 11.

Distribución de precios

PRODUCTO	MARCA	TAMAÑO	VALOR	\$ GRAMO PROD	INDEX UNID.	% BRECHA UND.
Nutty Mix	Berry Natural Heart	35 gramos	4750	\$ 117	101,74%	1,74%
Mix de frutas deshidratadas	Frucham ps	40 gramos	4600	\$ 115	100%	0
Mix frutos del bosque	Colombiana 100%	35 gramos	3800	\$ 108,57	94,4%	-6,6%
Mix Silvestre	Tosh	40 gramos	3100	\$ 77,5	67,4%	-32,6%
Mix Tropical Fruits	Manitoba	40 gramos	2900	\$ 72,5	63,04%	-36,96%

Nota: (Elaboración propia, 2019)



Figura 19. Benchmarking. (Elaboración propia, 2019)

2.8.8. Características de la distribución.

Con respecto a la ubicación del producto dentro del punto de venta, los participantes opinaron que la mejor estrategia sería ubicar los productos en los tiburones de los autoservicios, cajas registradoras de las tiendas fitness de los gimnasios, las vitrinas de las tiendas de venta de alimentos saludables y las cajas de las plazas de fruver.

Esto con el fin de generar compras por impulso; en aspectos como el precio, no les parece eficaz la estrategia de precios de desceme, ya que no se adecua a las condiciones del mercado y da la

impresión de ser demasiado alto por gramo de producto, por tal motivo manifestaron no realizar la compra del producto si se sacaba al mercado con un precio tan elevado.

Para finalizar el grupo focal, los participantes retomaron el tema del canal electrónico y opinaron acerca de lo poco confiable que puede llegar a ser el canal e-commerce para productos de esta categoría, y en general, para productos alimenticios; además para la mayoría de los participantes, este canal generaría poca confianza a la hora de realizar sugerencias y reclamos por averías del producto.

Dos de los asistentes contradijeron la opinión anterior, argumentando que siempre realizaban las compras de alimentos por internet y que este canal resultaba confiable, adicionando que los pedidos de los productos que compran por internet, que estos canales manejan una cantidad mínima por pedido y que es muy común que se generen promociones dos por uno o de producto gratis a través de este canal.

La empresa quiere consolidar alianzas con empresas públicas y privadas para participar en ferias de servicios de carácter local y nacional además de consolidar aliados estratégicos en Alcaldías, Gobernaciones y Ministerios Nacionales, esto con el fin de darse a conocer en la región que se establece como mercado objetivo. Además de esto, la empresa quiere implementar el sistema de máquinas expendedoras en el 2% de los establecimientos de las ciudades objeto de estudio, como se muestra a continuación:

Tabla 12.

Clientes institucionales municipios y Bogotá

MUNICIPIO/ SECTOR CIU	MINORISTA DE ALIMENTOS	INSTALACIÓN DEPORTIVA (GIMNASIOS, ETC.)	ESTABLECIMIENTO ESPECIALIZADO	MINORISTA TIENDA ESPECIALIZADA	MAYORISTA DE ALIMENTOS	CLUBES DEPORTIVOS	TOTAL
Bogotá Suba	119	59	84	28	8	2	300
Bogotá Chapinero	87	22	11	15	5	3	143
Bogotá Teusaquillo	211	48	16	21	15	4	315
Cajicá	10	9	2	6	3	2	32
Madrid	8	7	2	9	1	1	28
Mosquera	21	8	2	4	3	2	40
Funza	14	9	2	1	2	3	31
Cota	38	13	10	11	3	0	75
Chía	34	13	8	17	4	2	78
TOTAL	542	188	137	112	44	19	1 042

Nota: Base de datos de empresas. (Camara de Comercio de Bogota, 2018)

Se hace necesaria la implementación de una estrategia que permita realizar marketing indirecto en el canal escogido para este producto, por lo cual, se adquirirán estas máquinas expendedoras de producto, que serán ubicadas en lugares estratégicos donde se encuentran ubicados los clientes habituales de la empresa, estos lugares son, entidades públicas locales y distritales y en los 21 establecimientos especializados de venta de alimentos saludables escogidos, nueve establecimientos en la ciudad de Bogotá y dos establecimientos en cada municipio; esto con el fin de que los consumidores tengan acceso a los productos en cada uno de los establecimientos del segmento objetivo.

2.8.9. Análisis de promoción.

Los asistentes al focus group, se enfocaron en varios aspectos relacionados con la marca y la presentación del producto, en cuanto a la marca, opinaron que el logo era apropiado para una empresa de frutas deshidratadas y que los colores son acordes a las características del producto, aunque sugirieron modificaciones; también realizaron sugerencias con respecto al tamaño de las etiquetas, que deberían ser más grandes y que era necesario apropiarse de todo el empaque del producto, ubicando en este la tabla nutricional y la información de las ventajas del producto.

Los participantes del grupo focal sugirieron realizar un cambio en el logo y el eslogan, en primer lugar, sugirieron que los empaques deberían tener, en la cara trasera, una serie de consejos para llevar una vida saludable y en la cara delantera en la parte superior, además de poner el nombre del producto en un lenguaje claro y un estilo de letra informal, una de las sugerencias fue rediseñar la marca.

En este sentido hubo posiciones encontradas, a algunos les resulto muy llamativa la marca para los productos *Fruchamps*, por considerarla de más alcance y con más atributos, los demás no consideraron llamativo el eslogan y la propuesta de marca, por el contrario, solicitaron cambiar el dibujo de fondo de las etiquetas, imprimiéndolas con marca de agua y tintas ecológicas.

Los participantes sugirieron que los datos de contacto de la empresa fueran ubicados en la cara delantera del empaque, en la parte inferior, en una nota de letra más informal y de tamaño grande, además los participantes sugirieron cambiar el eslogan por uno menos formal y más llamativo.

El eslogan debe coincidir con la marca y el logo debe estar escrito en minúscula para informar al cliente la sencillez y sensibilidad, para que el cliente se identifique más con el producto.

2.8.9.1. Estrategias de comunicación.

2.7.9.1.1. Tipos de empaque. La propuesta es un empaque con estructura de laminación transparente que ofrece barrera al oxígeno y a la humedad y en un material que aislé de la humedad y los gases el producto y que conservé sus características y propiedades, pero sin afectar la visibilidad del producto; como estrategia de marketing sensorial, se realizara la impresión del empaque con tintas biodegradables y con un suave aroma a frutos del campo. La película laminada contiene los siguientes materiales:

1. Protección: barreras contra humedad, oxígeno, aromas, grasas, luz, etc.
2. Sellabilidad térmica: capa interna para sello térmico con bajo punto de fusión.
3. Tintas: con pigmentos de origen orgánico, libres de metales pesados y con aroma a arándanos.
4. Capa externa: de materiales reciclables y resistentes.

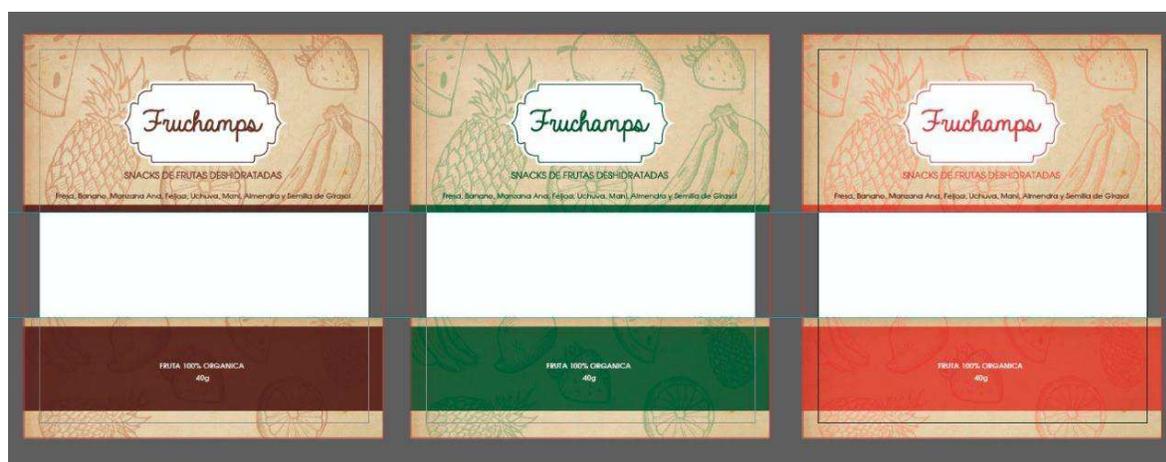


Figura 20. Empaque productos Exotic Fast. (Elaboración propia, 2019)

2.7.9.1.2. Características del incentivo al distribuidor por fidelidad con la marca. Con respecto al incentivo al distribuidor, el propietario del establecimiento debe cumplir las siguientes características, para hacerse acreedor de dicho premio:

El establecimiento donde se está implementando la estrategia, con más ventas de producto *Fruchamps* durante el año. La competencia por ser el ganador o ganadora será entre los 21 establecimientos.

El incentivo será denominado “*Día de relax Fruchamps*” en uno de los establecimientos de salud estética aliados, en la ciudad de Medellín, Colombia; durante un día completo, del mes de agosto.

Esta fecha se escogió coincidiendo con la feria de las flores y durante el mes en que las proyecciones de ventas son menores para que no afecte en gran manera el flujo de clientes del establecimiento ganador.

Metodología de la entrega del incentivo: El propietario del establecimiento ganador y su familia (entendida como los integrantes del núcleo familiar) serán invitados a Centro estético “Svelte Spa” del barrio el Poblado de Medellín, Colombia y allí recibirán sesiones de relajación como masajes, aromaterapia, etc.;

Esto busca fidelizar al distribuidor, aumentar las ventas de producto y además, posicionar la marca ante los clientes institucionales, como una marca que está asociada con los estilos de vida saludables.

Este evento contara con el respaldo de una estrategia publicitaria *vía streaming*, donde los consumidores del producto podrán seguir las acciones de la marca durante el evento.

2.8.9.2. Logotipo y eslogan.

El logotipo que se utilizara tanto para la imagen publicitaria de la marca, como para los productos de fruta, tiene el diseño de cuatro frutas exóticas: arándano, manzana, ciruela y uchuva, de forma ovalada con una división en representación de la letra X, ofreciendo un mensaje saludable, natural y diferenciador al consumidor, logra comunicar una sensación de frescura y deseo, invitando al consumidor a sumarse a esta nueva experiencia.

Según Bohm Silveti (2015), el slogan es un distintivo de la empresa que se relaciona directamente con el producto. Es posible clasificarlos en dos grandes categorías:

- Descriptivos: Tienden a describir lo que la empresa hace o comunican información de algún tipo.
- Emocionales: Tienden a expresar un sentimiento relacionado con la empresa o con la experiencia de uso o consumo de los productos y servicios, con el objetivo de lograr buena acogida del mensaje que se quiere comunicar.

Con respecto a la forma del logo hay tres formas básicas, tres figuras geométricas que transmiten

significados distintos:

- Círculo: se relaciona con el movimiento, la perfección y el progreso.
- Cuadrado: se relaciona con la experiencia, la robustez y la tradición.
- Triángulo: se relaciona con la innovación y el crecimiento.

Tipografía: Nota de la letra: Bright Script Clean. Tamaño de la letra: 72. Forma del logo: ovalado.

2.8.9.3. Color del logo.

Rojo: Color muy utilizado para estimular el apetito, denota pasión o deseo, peligro, romance, estilo, entusiasmo, audacia, urgencia y estilo de vida energético. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #eb3333 tiene el índice decimal de: 15 414 067, se compone de 92,2% rojo, 20% verde y 20% azul. #eb3333 en el modelo de color CMYK, se compone de 0% cian, 78,3% magenta, 78,3% amarillo y 7,8% negro.

Marrón. Color que da la sensación de estabilidad, masculinidad, comodidad, confiabilidad y resistencia. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #73432c tiene el índice decimal de: 7 553 836, se compone de 45,1% rojo, 26,3% verde y 17,3% azul. #73432c en el modelo de color CMYK, se compone de 0% cian, 41,7% magenta, 61,7% amarillo y 54,9% negro.

Café: Color que da la sensación de estabilidad, masculinidad, comodidad, confiabilidad y resistencia. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #996633 tiene el índice decimal de: 10 053 171, se compone de 60% rojo, 40% verde y 20% azul. #996633 en el modelo de color CMYK, se compone de 0% cian, 33,3% magenta, 66,7% amarillo y 40% negro. #996633 es un color seguro para la web.

Ámbar: Color cítrico que asocia la alimentación sana y el estímulo del apetito. Da sensación de alegría, jovialidad, simpatía, intelecto, energía, calidez y precaución. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #ffcc33 tiene el índice decimal de: 16 763 955, se compone de 100% rojo, 80% verde y 20% azul. #ffcc33 en el modelo de color CMYK, se compone de 0% cian, 20% magenta, 80% amarillo y 0% negro. #ffcc33 es un color seguro para la web.

Purpura: Color que transmite realeza, lujo, dignidad, sabiduría, espiritualidad, visión y magia. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #392833 tiene el índice decimal de: 3 745 843, se compone de 22,4% rojo, 15,7% verde y 20% azul. #392833 en el modelo de color CMYK, se

compone de 0% cian, 29,8% magenta, 10,5% amarillo y 77,6% negro.

Verde: Color que produce la sensación de seguridad y de asociación con temas ambientales. Además, vida, crecimiento, salud, dinero, seguridad, relajación y frescura. En el modelo de color RGB, hexadecimal triplete #339933 tiene el índice decimal de: 3 381 555, se compone de 20% rojo, 60% verde y 20% azul. #339933 en el modelo de color CMYK, se compone de 66,7% cian, 0% magenta, 66,7% amarillo y 40% negro. #339933 es un color seguro para la web.

Negro: Utilizado en la letra. Color que transmite sofisticación, poder, autoridad, misterio y formalidad.

Blanco: Utilizado en el fondo del logo. Color que transmite dureza, inocencia, limpieza, delicadeza, refinamiento, simplicidad.



Figura 21. Logo Exotic Fast. (Elaboración propia, 2019)

A continuación, se muestra la tabla de estrategias, tácticas y actividades de marketing:

Tabla 13.

Estrategias de marketing

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Canales	Estrategia de posicionamiento en canales de distribución.	Alianzas con entidades privadas y públicas de la región.	Participar en ferias de servicios de productos de la categoría en alianza con stakeholders.	Gerente	\$ 9 000 000
		Codificar los productos en el 2% de los clientes institucionales.	Establecer máquinas expendedoras en los establecimientos deportivos y naturistas.	Gerente	\$ 12 786 000
Comunicaciones	Posicionamiento de marca.	Incentivo a establecimiento de comercio que lidere las ventas de productos de la empresa en micro segmento.	Evento con aliado estratégico “ <i>Día de relax Fruchamps</i> ”.	Gerente	\$ 4 600 000
		Marketing sensorial.	Implementación de un empaque con la forma del logo cuyo material sea biodegradable.	Diseño de empaques amigables con el medio ambiente, con aroma a esencias frutales.	Gerente
TOTAL					\$ 29 662 000

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 14.

Matriz táctica- presupuesto

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	PRESUPU ESTO
Actividad 1	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$750 000	\$ 9 000 000
Actividad 2	\$6 393 000					\$6 393 000							\$ 12 786 000
Actividad 3								\$4 600 000					\$ 4 600 000
Actividad 4	\$1 638 000					\$1 638 000							\$ 3 276 000
TOTAL													\$ 29 662 000

Nota: (Elaboración propia, 2019)

2.8.10. Proyección de ventas.

Este pronóstico de ventas se hace basándose en la capacidad de producción de la empresa que se especifica en el siguiente capítulo y las proyecciones de clientes del capítulo anterior. Se espera vender \$9 660 000 mensuales de producto, en promedio. Se pueden observar picos y valles en ventas, que obedecen a la tendencia de compra mencionada por los asistentes al focus group con respecto a las festividades que tienen lugar en el mes dos, tres, cinco, nueve, diez y doce. Adicionalmente estos corresponden, a los periodos de mayor producción de este tipo de frutas por parte de los proveedores.

Tabla 15.

Proyección de ventas año 1- Unidades

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
1600	2300	2300	2100	2200	2000	1900	1600	2500	2800	1700	2200	25 200

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 16.

Proyección de ventas duración total del proyecto

	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
UNIDADES	25 200	33 600	42 000	42 800	42 000
VALOR	\$ 4600	\$ 4750	\$ 4900	\$ 5100	\$ 5270
TOTAL VENTAS	\$ 115 920 000	\$ 159 506 000	\$ 205 962 000	\$ 213 171 000	\$ 221 271 000

Nota: Proyección aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

3. Capítulo III

3.1. Análisis administrativo

A continuación, se realiza la estructura administrativa de la empresa, se especifican los requerimientos, tanto de personal, como financieros, que permitan realizar la transformación de frutas deshidratadas, mostrando las condiciones en las que la empresa inicia su funcionamiento.

3.2. Necesidad de insumos

A continuación, se dividen los requerimientos de materia prima por año y por cada una de las frutas:

Tabla 17.

Cantidad materia prima año 1

Arándanos	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	2100	\$ 4098	\$ 8 605 800
Fresas	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	1400	\$ 860	\$ 1 204 000
Uchuvas	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	1400	\$ 860	\$ 1 204 000
Durazno	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	850	\$ 7800	\$ 6 630 000
Banano	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	350	\$ 660	\$ 231 000
Manzana	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	350	\$ 960	\$ 336 000
Semillas y secos	Unidades	Costo	Costo Total
	Kilogramos	Unidad	
	220	\$ 6800	\$ 1 496 000
TOTAL	6670		\$ 19 706 800

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 18.

Cantidad materia prima año 2

	Unidades Kilogramos	Costo Unidad	Costo Total
Arándanos	2300	\$6417	\$ 14 759 100
Fresas	1580	\$900	\$ 1 422 000
Uchuvas	1580	\$900	\$ 1 422 000
Durazno	900	\$7900	\$ 7 110 000
Banano	400	\$697	\$ 278 800
Manzana	400	\$1000	\$ 400 000
Semillas y secos	250	\$6900	\$ 1 725 000
TOTAL	7410		\$ 27 116 900

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 19.

Cantidad materia prima año 3

	Unidades Kilogramos	Costo Unidad	Costo Total
Arándanos	2500	\$6779	\$ 16 947 500
Fresas	1700	\$1300	\$ 2 210 000
Uchuvas	1700	\$1300	\$ 2 210 000
Durazno			

	950	\$10 500	\$ 9 975 000
Banano	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	450	\$950	\$ 427 500
Manzana	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	450	\$1300	\$ 585 000
Semillas y secos	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	280	\$9499	\$ 2 659 720
TOTAL	8030		\$ 35 014 720

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 20.

Cantidad materia prima año 4

Arándanos	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	2500	\$ 6850	\$ 17 125 000
Fresas	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	1700	\$1370	\$ 2 329 000
Uchuvas	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	1700	\$1370	\$ 2 329 000
Durazno	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	950	\$11 020	\$ 10 469 000
Banano	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	450	\$998	\$ 449 100
Manzana	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	450	\$1380	\$ 621 000
Semillas y secos	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
	Kilogramos		
	280	\$ 9 705	\$ 2 717 400
TOTAL	8030		\$ 36 039 500

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 21.

Cantidad materia prima año 5

	Unidades Kilogramos	Costo Unidad	Costo Total
Arándanos	2500	\$ 7000	\$ 17 500 000
Fresas	1700	\$ 1400	\$ 2 380 000
Uchuvas	1700	\$ 1400	\$ 2 380 000
Durazno	950	\$ 12 000	\$ 11 400 000
Banano	450	\$1070	\$ 481 500
Manzana	450	\$1500	\$ 675 000
Semillas y secos	280	\$ 10 000	\$ 2 800 000
TOTAL	8030		\$ 37 616 500

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Tabla 22.

Necesidad de maquinaria y equipos

Descripción	Inversión Inicial
Mesa de Acero	\$ 90 000
Selladora de impulso	\$ 650 000
Bascula electrónica	\$ 40 000
Computadora	\$ 1 200 000
Impresora	\$ 600 000
Silla	\$ 140 000
Escritorio	\$ 180 000
Maquina deshidratadora	\$ 9 000 000

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

3.3. Ubicación de la empresa

La empresa está ubicada en vereda Quitasol del municipio del Peñón, Cundinamarca, Colombia. Este lugar es propiedad de los socios de la empresa, por lo cual se incluye el costo del impuesto predial del predio y los servicios públicos dentro de los costos indirectos de fabricación.

4. Capítulo IV

4.1. Plan estratégico

Se realiza el análisis de la información para establecer las variables que tendrán mayor impacto a la hora de ejecutar el proyecto, estas son:

4.1.1. Misión, visión y objetivos de la empresa.

4.1.1.1. Misión.

Exotic Fast S.A.S. es la compañía encargada de brindar soluciones de salud y nutrición a la comunidad y mejorar la calidad de vida de manera integral, siempre actuando responsablemente con los públicos de interés de la empresa y con el medio ambiente.

4.1.1.2. Visión.

Exotic Fast S.A.S., para el año 2022 será reconocida como una empresa que ira a la vanguardia en el desarrollo del sector de frutas deshidratadas, de la mano con las comunidades susceptibles, ayudando a disminuir la inseguridad alimentaria y el desperdicio y perdida de frutas en el país.

4.1.2. Objetivos de la empresa.

4.1.2.1. Objetivo general.

- Lograr que la empresa de snacks de frutas deshidratadas *Exotic Fast S.A.S.* se posicione en el 1 % del segmento de mercado de consumidores de productos saludables de la ciudad Bogotá y de los municipios aledaños del departamento de Cundinamarca, para el año 2019.

4.1.2.2. Objetivos específicos.

- Definir el mercado objetivo para los productos de la empresa *Exotic Fast S.A.S.* en los municipios de Funza, Mosquera, Cota, Cajicá, Chía y Madrid de Cundinamarca y en las localidades de Teusaquillo, Chapinero y Suba de la ciudad de Bogotá para el año 2019.
- Diseñar una marca para los productos de la empresa, que le permita posicionarse como procesadora y comercializadora de frutas deshidratadas en la región de Cundinamarca y Bogotá, para el año 2019.

- Diseñar las estrategias de mercadeo que logren aumentar en un 4% las ventas de la empresa en los municipios de Funza, Mosquera, Cota, Cajicá, Chía y Madrid de Cundinamarca y en las localidades de Teusaquillo, Chapinero y Suba de la ciudad de Bogotá para el año 2019.

4.1.3. Valores corporativos.

Los valores de la empresa son: Integridad, compromiso con el desarrollo humano, ética profesional, responsabilidad ambiental, innovación y excelencia en la prestación del servicio, como lo muestra la siguiente figura:

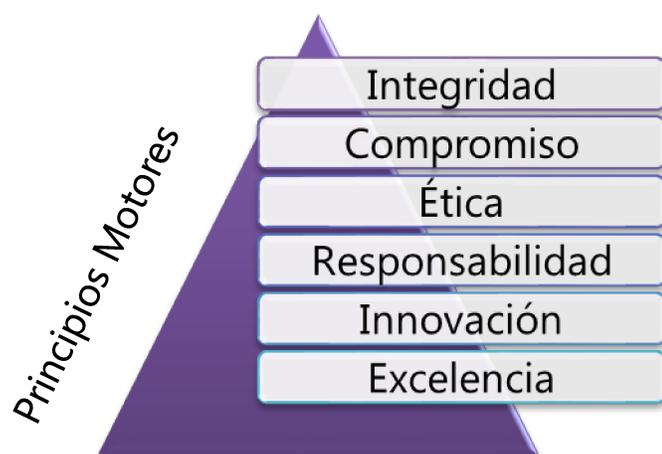


Figura 22. Valores de la empresa. (Elaboración propia, 2018)

4.1.4. Análisis DOFA con estrategias.

El análisis DOFA de la empresa, nos indica las debilidades y fortalezas de la estructura actual, junto a las oportunidades y amenazas del entorno y las estrategias que se deben implementar para que la empresa pueda crecer y mantenerse en el mercado.

MATRIZ DOFA			Fortalezas	Debilidades
			La empresa tiene conocimiento de los comportamientos creencias y gustos de los clientes.	La compañía tiene poca capacidad de acceso a créditos y tiene una limitada posibilidad de gastos.
La empresa comercializa productos a los que se les atribuye cualidades y características favorables en el mercado.	Bajo nivel de conocimiento de la marca en el mercado.			
Selección de canales de distribución adecuados.				
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO		
Desarrollo de productos innovadores	Diseño de empaques amigables con el medio ambiente, con aroma a esencias frutales.	Generar innovación a los productos e incrementar el tamaño del mercado al encontrar nuevos usuarios y proveedores de materia prima y del producto		
En el mercado hay un alto potencial de demanda	Codificar los productos en el 2% de los clientes institucionales.	Evento con aliado estratégico “Día de relax Fruchamps”		
Políticas favorables para la consolidación del emprendimiento		Acudir a fondos de apoyo al emprendimiento de carácter publico o privados.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA		
Aumento de precio de materia prima	Implementación de canales electronicos para los productos.	Certificación de Fair Trade		
Facilidad de la competencia para emular el producto	Establecer un precio diferencial con respecto al del producto líder del mercado			
Bajo nivel de desarrollo de infraestructura vial	Estrategia de optimización de las condiciones de transporte de las frutas deshidratadas			

Figura 23. Análisis DOFA con estrategias. (Elaboración propia, 2019)

4.2. Necesidad de personal

La empresa es una sociedad por acciones simplificadas en sus siglas: S.A.S., esta estructura administrativa es la que se utiliza durante la primera etapa de la empresa; ya que esta no contempla un límite de accionista y su puesta en marcha comprende algunos beneficios tributarios, además, no tiene límite de accionistas, de esta manera, la empresa podrá recibir más socios interesados en invertir.

El representante legal, asume sus funciones desde el año actual, sin un término definido en los estatutos, en dado caso que el señor representante no pueda estar disponible, se asignaran sus funciones a un suplente, debidamente registrado en los estatutos.

La empresa *Exotic Fast S.A.S.* vinculara un gerente, dos empleados por nomina directa durante el primer año de funcionamiento con labores operativas, una orden de prestación de servicios para contaduría y tesorería.

Con respecto al ciclo de vida, la empresa se encuentra en la etapa de introducción al mercado. Por ello, a medida que la empresa crezca también necesitara realizar nuevas contrataciones, que se harán a través de la nómina directa de la empresa.

4.2.1. Organigrama.

El organigrama funciona de una manera vertical y está constituido por los empleados que espera contratar la empresa, estas proyecciones de contratación se verán afectadas por la dinámica del mercado y las políticas de empleabilidad del gobierno.



Figura 24. Organigrama empresa Exotic Fast S.A.S. (Elaboración propia, 2019)

4.2.1.1. Descripción de los cargos.

A continuación, se muestra una guía del manual de funciones de los empleados de la empresa:

4.2.1.1.1. Empleado 1. Departamento o área de la empresa: Gerencia.

Cargo: Gerente

Funciones:

1. Trazar las políticas administrativas de *Exotic Fast S.A.S.*, los proyectos corporativos, negocios y presupuestos.
2. Coordinar con los gerentes de área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la empresa.
3. Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.
4. Proporcionar a todo el personal las condiciones apropiadas para su trabajo, promoviendo y motivando su identificación con la empresa y sus objetivos corporativos.
5. Organizar, convocar y dirigir reuniones con gerentes de área y otros niveles directivos, para evaluar asuntos de trascendencia política y económica que afecten sus labores y recomendar e implementar los ajustes necesarios en los sistemas y métodos de trabajo.
6. Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel general de la empresa como a nivel específico.
7. Dirigir a la empresa en la gestión de la producción a través de energías limpias, haciendo vigilancia a las características de la maquinaria utilizada y la gestión de innovación industrial
8. Realizar la gestión de innovación en los productos de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Nombre del trabajador:

Identificación:

Tipo de contrato: Término indefinido.

4.2.1.1.2. Empleado 2. Departamento o área de la empresa: Marketing.

Cargo: Operario de ventas.

Funciones:

1. Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos productos que podría ofrecer la empresa.
2. Publicitar y promocionar los diferentes servicios que presta o prestara la empresa.
3. identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos servicios y la utilización de la red existente.
4. Informar al gerente las necesidades de productos que se requieren para la venta y realizar las labores de supervisión de los centros de venta.

Nombre del trabajador:

Identificación:

Tipo de contrato: A término indefinido.

Cargo del superior inmediato: Gerente.

4.2.1.1.3. Empleado 3. Departamento o área de la empresa: Administración.

Cargo: Contador.

Funciones:

1. Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes de los activos, pasivos, ingresos y egresos.
2. Realizar la actualización de los soportes financieros para la realización del balance y demás reportes financieros.
3. Verificar que las facturas recibidas contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con la normatividad requerida.
4. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
5. Revisar los cálculos de las planillas de retención de impuestos sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
6. Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
7. Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes servicios que presta y/o prestará la empresa.

Nombre del trabajador:

Identificación:

Tipo de contrato: Prestación de servicios.

Duración: 12 meses.

Cargo del superior inmediato: Gerente.

4.2.1.1.4. Empleado 4. Departamento o área de la empresa: Producción.

Cargo: Operario de planta.

Funciones:

1. Realizar vigilancia y control de las condiciones de la infraestructura y tecnología de producción de la empresa. Garantizando el funcionamiento de las máquinas deshidratadoras de frutas.
2. Revisar, corregir, aprobar, rechazar y auditar calidad de productos finales, envases, insumos, materias primas, control de inventarios y mantenimiento, plan de mejora, o en algún caso eliminación de procesos, buscando optimización de los procesos de la empresa.
3. Realizar procesos de producción limpia y mantenimiento de acuerdo a los diferentes grupos de trabajo, condiciones de infraestructura y tecnología de producción de la compañía.
4. Participar en la toma física de inventarios.

Nombre del trabajador:

Identificación:

Tipo de contrato: A término indefinido.

Cargo del superior inmediato: Gerente.

5. Capítulo V

5.1. Análisis de costos de operación

Durante el primer año de operación se tienen pérdidas por \$ 12 267 000, que se ven reflejados en el flujo de caja, lo cual permite deducir que durante el primer año de funcionamiento la empresa no genera suficientes ingresos, para cubrir los gastos operativos y pagar los costos financieros; durante el segundo periodo anual, la empresa logra cubrir los gastos y los costos, aunque logra un flujo de caja de tan solo \$ 12 338 000.

La empresa en los años tres, cuatro y cinco, tendrá el 100% de la capacidad instalada, es decir un volumen de transformación de materia prima de 8030 kilogramos, que corresponden a 42 000 unidades de producto. La empresa a partir del tercer año de funcionamiento genera utilidades significativas que le permiten garantizar su viabilidad y rentabilidad económicas.

5.2. Margen de contribución

El costo variable de los productos de la empresa, se calcula en base a las compras y ventas realizadas durante cada periodo, y los costos de ventas y de fabricación de estos. Luego, se resta del precio unitario de los productos el costo variable unitario y así se obtiene el margen de contribución de cada periodo.

Tabla 23.

Margen de contribución unitario

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 1495	\$ 2138	\$ 2580	\$ 2670	\$ 2776

Nota: (Elaboración propia, 2019)

Esto indica que, dado el costo unitario de los productos, la empresa cuenta con un margen de negociación más amplio, con respecto a la estrategia de descuento a los distribuidores.

5.3. Punto de equilibrio

En el caso de la empresa *Exotic Fast S.A.S.*, el punto de equilibrio en unidades y en dinero se puede calcular dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución.

Tabla 24.

Punto de equilibrio en unidades

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
63 466	65 308	67 075	69 033	\$ 71 071

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

Tabla 25.

Punto de equilibrio en dinero

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 291 946 000	\$ 300 418 000	\$ 308 547 000	\$ 317 549 000	\$ 326 926 000

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

De la información anterior podemos concluir que, la empresa solo alcanzará su punto de equilibrio en unidades y en dinero a partir del año dos, ya que, durante el primer año, a pesar de que la empresa genera utilidad, está aún se está recuperando de la inversión y de la carga generada debido al crédito solicitado a la entidad financiera.

5.4. Plan de financiamiento

Se solicita un crédito a una entidad bancaria por \$ 20 000 000; esto con el fin de cubrir la totalidad de las inversiones realizadas en el primer año, el capital propio es de \$ 9 644 892. Y se buscaran fuentes inversionistas, para cubrir los costos por un monto de \$ 120 000 000, durante el primer año.

5.5. Fuentes de financiación

Bajo el marco de (Gomez, Martinez, & Arzuza, 2006), en Colombia se han creado y fortalecido los siguientes fondos de fomento al emprendimiento y de capital de riesgo:

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES (Fomipyme), el Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG), el Fondo Emprender, adscrito al Sena, el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Fondo Emprender, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (FOMIPYME): Fue establecido bajo el marco legislativo de la ley Mipymes, para administrar recursos estatales dirigidos a programas y proyectos de desarrollo tecnológico, fomento y promoción de las Mipymes.

Funciona con la modalidad de cofinanciación, entendida ésta como la financiación conjunta de recursos no reembolsables aportados por el fondo y por entidades ejecutoras, usuarios y, en general, organizaciones públicas y privadas, tanto nacionales como locales.

Se cofinancia hasta el 65% del valor total de la propuesta, no superando la suma de 1.500 salarios mínimos mensuales legales vigentes por proyecto; en general, los recursos del sector público no pueden superar el 85% del valor total de la propuesta.

El (Fondo Emprender. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2018), nace de la Ley 344 de 1996, Artículo 16, que obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Fue creado con el fin de financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices, asociaciones de aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado.

El fondo se rige por el derecho privado y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el Artículo 34 de la Ley 344, por los aportes del presupuesto general de la nación, por recursos financieros provenientes de organismos de cooperación nacional e internacional o por recursos financieros de la banca multilateral.

Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Fondo Emprender adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Establecido en 1993 y fortalecido bajo la Ley Mipymes, Artículo 24, es el único fondo de capital de riesgo creado en Colombia para el sector rural.

El propósito del fondo es aportar capital inicial y financiamiento para la creación y fortalecimiento de empresas comerciales y/o de transformación primaria de productos agropecuarios o pesqueros. Los recursos del fondo provienen de las apropiaciones del Presupuesto Nacional, de las transferencias del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), de aportes y recursos de la venta de acciones suscritas en los diferentes proyectos que el fondo financie.

Fondo Nacional de Productividad y Competitividad (FNPC): Surge del interés del gobierno nacional, Bancoldex, Colciencias, Finagro y el Sena por aumentar la productividad y

competitividad de la industria exportadora colombiana. Capital semilla de USD\$ 32 300, destinados a financiar programas para aumentar la productividad de la pequeña, mediana y gran empresa exportadora, o potencialmente exportadora.

El fondo otorga incentivos a aquellos proyectos que tengan una significativa innovación tecnológica. Según el grado de novedad del proyecto, se prepaga a capital hasta el 30% del valor del crédito aprobado. También se otorgan incentivos a aquellos proyectos que generen un gran beneficio a un amplio sector industrial o a una gran parte de una misma cadena productiva; en este caso, igualmente se prepaga a capital hasta el 30% del crédito re-descontado aprobado.

La sumatoria de estos dos incentivos no puede superar el 30% del valor del crédito re-descontado aprobado. Los recursos son asignados de acuerdo con los siguientes criterios: potencialidad exportadora, identificación precisa de los nichos y mercados externos, penetración adicional de los mercados externos, impacto en el mejoramiento de la productividad, beneficio al sector empresarial y generación, o por lo menos, mantenimiento del empleo productivo, entre otros.

El Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG): Establecido en el año de 1981, es una entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo propósito es otorgar garantías que permitan a las Mipymes, y a personas naturales, el acceso a créditos financieros para proyectos viables que no cuenten con las garantías requeridas por el sistema financiero colombiano. Su objetivo es viabilizar el mercado financiero institucional y de capitales para proyectos factibles de Mipymes, y personas naturales con impacto en el desarrollo socioeconómico del país.

Las operaciones del fondo son ejecutadas a través del Sistema Nacional de Garantías (SNG), con el que tiene presencia directa en todo el territorio nacional. Está compuesto por diez regionales: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Medellín, Pasto, Pereira y Tunja. Dentro de las garantías del fondo se encuentra la Garantía para creación de empresas, cuyo objetivo es facilitar a los emprendedores el acceso a las operaciones de crédito con recursos de redescuento o recursos propios; aunque la línea aún no funciona, en los documentos al respecto, se señala que su cobertura es hasta del 80%, con un límite de € 50 200.

Fondo Agropecuario de Garantía (FAG): Establecido en 1985, fue creado para facilitar el acceso a créditos financieros a los pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios que no puedan cumplir con las garantías exigidas por los intermediarios financieros.

El objetivo del FAG, es respaldar el valor descontado de los créditos de capital de trabajo e inversión dirigidos a financiar nuevos proyectos de producción, comercialización, transformación primaria y capitalización del sector agropecuario presentados ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro). La garantía otorgada por el fondo respalda hasta el 80% del valor del capital re-descontado, en el caso de los pequeños productores; hasta 60% a los medianos productores y hasta 50% a los grandes productores. El fondo no cuenta con una línea específica de creación de empresas.

De acuerdo a la (Revista Mprende, 2013), existen otros fondos de fomento al Emprendimiento: Fondos de capital de riesgo privadas o empresas que sirven de intermediarios entre inversionista potenciales que buscan retornos satisfactorios e inversión a largo plazo, están Mercurius Venture Capital (Medellín) y Empre- Capital (Bogotá).

Capital Semilla: Existen fondos de capital semilla para la Red Nacional de Centros de Desarrollo Tecnológico del Sistema Nacional de Innovación y para las incubadoras del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas del Conocimiento.

Se financia la formación de recursos humanos, actividades de planeación estratégica, estudios sectoriales y prospectivos del sector, diseño del portafolio de servicios, mercadeo de los servicios tecnológicos, formulación de la cartera de proyectos, el diseño e implementación de los sistemas de información y establecimiento de las redes nacionales e internacionales.

5.6. Estado de resultados

En la siguiente tabla, se muestra el estado de pérdidas y ganancias que para el primer año es negativo y a partir del segundo año empieza a generar utilidad.

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas estimadas					
Ingresos por ventas	115.920	159.506	205.962	213.171	221.271
TOTAL VENTAS	115.920	159.506	205.962	213.171	221.271
Costo de ventas	37.645	45.780	54.398	56.532	58.862
UTILIDAD BRUTA	78.275	113.726	151.564	156.638	162.409
Gastos administrativos					
Nomina	19.164	19.969	20.768	21.806	22.897
Aportes sociales	7.109	7.407	7.704	8.089	8.493
Total gasto de personal	26.273	27.377	28.472	29.895	31.390
Gastos de funcionamiento	19.489	20.112	20.736	21.358	21.999
Impuesto de ICO	7.535	10.368	13.388	13.856	14.383
Depreciación	1.445	1.445	1.445	1.338	1.338
Amortización	1.078	1.078	1.078	1.078	1.078
Gasto de intereses	3.277	2.762	2.147	1.413	536
Total gastos administrativos	59.096	63.141	67.264	68.938	70.723
Gastos de ventas					
Nomina	11.102	11.568	12.031	12.632	13.264
Aportes sociales	4.017	4.185	4.353	4.571	4.799
Total gasto de personal	15.119	15.754	16.384	17.203	18.063
Gastos de ventas	29.662	30.611	31.560	32.507	33.482
Total gastos de ventas	44.781	46.365	47.944	49.710	51.545
Total gastos	103.877	109.506	115.208	118.647	122.268
	90%	69%	56%	56%	55%
UTILIDAD OPERACIONAL	-25.602	4.220	36.356	37.991	40.141
UTILIDAD OPERACIONAL	-25.602	4.220	36.356	37.991	40.141
Impuesto de Renta	0	1.393	11.998	12.537	13.246
Impuesto Cree y Otros	0	802	6.908	7.218	7.627
Utilidad después de impuestos	-25.602	2.026	17.451	18.236	19.268
Reserva legal	0	0	0	0	0
Otras Reservas	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	-25.602	2.026	17.451	18.236	19.268

Figura 25. Estado de resultados. (Méndez, Lozano, 2016)

5.7. Flujo de caja

El flujo de efectivo de la empresa muestra que a pesar de que la empresa genera un alto ingreso por ventas, el efecto de la deuda financiera y las inversiones iniciales se ve reflejado en un flujo de caja negativo durante los dos primeros años, en donde los egresos supera a los ingresos en un 6,6%, después del segundo año la empresa puede registrar un crecimiento constante.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por Ventas de Contado en e	0	113.505	156.183	201.671	208.730	216.661
Ingresos por Ventas a Crédito Al Inicio del Periodo		0	2.415	3.323	4.291	4.441
Caja inicial	0	12.357	-8.887	-3.638	31.054	48.307
Préstamo	19.554	0	0	0	0	0
Aporte de capital	10.091	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	29.645	125.862	149.711	201.356	244.075	269.409
EGRESOS						
Pago Compras de mercancías Contado en el periodo		20.330	27.161	35.003	35.941	37.311
Pago Compras de mercancías Crédito al Inicio del Perio		0	197	264	340	349
costo de Personal Producción		15.119	15.754	16.384	17.203	18.063
Costos Indirectos De Fabricación		2.820	2.910	3.000	3.090	3.183
Gastos de funcionamiento		49.151	50.724	52.296	53.865	55.481
Gastos de personal		41.392	43.130	44.856	47.098	49.453
Amortización préstamo		2.660	3.176	3.791	4.525	5.402
Compra de activos fijos	11.900	0	0	0	0	0
Gastos de iniciación y montaje	5.388	0	0	0	0	0
Pago de intereses		3.277	2.762	2.147	1.413	536
Pagos de impuestos	0	0	7.535	12.562	32.293	33.611
TOTAL EGRESOS	17.288	134.749	153.349	170.302	195.768	203.389
SALDO FINAL EN CAJA	12.357	-8.887	-3.638	31.054	48.307	66.020

Figura 26. Flujo de caja, (Méndez, Lozano, 2016)

5.8. Balance general

El balance de la empresa muestra que los pasivos son la cuenta más representativa desde el primer año, y que la relación: activos, pasivos y patrimonio solo se equilibra hasta el tercer año de funcionamiento de la empresa, durante los primeros dos años la creación de patrimonio para la empresa presenta un margen negativo, aun así, el proyecto alcanza viabilidad financiera y rentabilidad, como se muestra en el siguiente punto.

CUENTA CONTABLE	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Corriente						
Caja y Bancos	12.357	0	0	31.054	48.307	66.020
Inventario	0	821	1.130	1.459	1.510	1.567
Clientes		2.415	3.323	4.291	4.441	4.610
Total Activo Corriente	12.357	3.236	4.453	36.804	54.258	72.197
Propiedad Planta y equipo	11.900	11.900	11.900	11.900	11.900	11.900
Depreciación Acumulada		1.445	2.889	4.334	5.672	7.010
Total Propiedad, Planta y Equipo	11.900	10.455	9.011	7.566	6.228	4.890
Otros Activos						
Diferidos ajustados	5.388	4.310	3.233	2.155	1.078	0
Amortización acumulada		0	0	0	0	0
Total Otros Activos	5.388	4.310	3.233	2.155	1.078	0
TOTAL ACTIVO	29.645	18.002	16.696	46.525	61.563	77.087
PASIVOS						
Cuentas por Pagar por Flujo caja		8.887	3.638	0	0	0
Obligaciones Financieras	19.554	16.894	13.718	9.927	5.402	0
Impuestos por Pagar		7.535	12.562	32.293	33.611	35.256
Cuentas por Pagar proveedores		197	264	340	349	362
TOTAL PASIVO	19.554	33.513	30.182	42.560	39.362	35.618
PATRIMONIO						
Aportes de Capital	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091	10.091
Reserva Legal		0	0	0	0	0
Utilidades del periodo		-25.602	2.026	17.451	18.236	19.268
Utilidades Acumuladas		0	-25.602	-23.576	-6.125	12.110
TOTAL PATRIMONIO	10.091	-15.511	-13.485	3.966	22.201	41.469
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	29.645	18.002	16.696	46.525	61.563	77.087

Figura 27. Balance general. (Méndez, Lozano, 2016)

5.9. Análisis del valor de la empresa

De acuerdo a los resultados arrojados por los estados contables, se puede concluir que el proyecto es factible, dado que su tasa interna de retorno es de un 36% y su relación beneficio-costos es de 1,99.

El valor presente neto, valor en el cual se basan las proyecciones es de \$ 40 480 000, con una tasa de rendimiento del 22,35%, lo cual muestra que la compañía alcanzara el periodo de retorno de la inversión anualizado en el año dos de funcionamiento.

Análisis de impuestos: el régimen de impuestos de la compañía es de régimen común, por tal motivo el régimen de impuestos simplificado es del 33% de impuesto de renta y 6,5% de impuesto de industria y comercio, I.V.A. del 19%.

Tabla 26.

Análisis de valor de la empresa

RBC	1,99	TIR	36%
VPN	\$ 40 480 000	VPNI	\$ 81 278 000
TIO	10%	VPNE	\$ 40 797 000
ROI	22,35%	PRI	dos años cuatro meses y 24 días

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

El PRI se halla de la diferencia entre los flujos de caja del año, anterior a la recuperación de la inversión y la inversión inicial, sobre el flujo de caja del año de la recuperación de la inversión, tomando las siguientes cifras:

$$1 + \frac{\$29\,644\,892 - \$12\,267\,000}{\$12\,338\,000} = \frac{\$17\,377\,892}{\$12\,338\,000} = 1,4 = 2,4$$

$$0,4 \quad 12 \quad = 4,8$$

$$0,8 \quad 30 \quad = 24$$

5.10. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

Tabla 27.

Factores de riesgo análisis de sensibilidad

Ventas	95%
Costos Compras Materia Prima	102%
Gastos Administrativos y de Ventas	95%
Costos Indirectos Fabricación	102%

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

En este contexto, se plantea un escenario conservador con una disminución en ventas del 5%, un aumento en los costos de 2% y en los gastos de la empresa de 5%.

5.10.1. Informe financiero análisis de sensibilidad.

De acuerdo a los resultados arrojados por los estados contables, se puede concluir que, después del análisis de sensibilidad el proyecto es factible, puesto que su tasa interna de retorno es de un 28% y su relación beneficio-costo es de 1,65.

El valor presente neto, valor en el cual se basan las proyecciones es de \$ 3 614 000, con una tasa de rendimiento del 18,4%, lo cual muestra que la compañía alcanzara el periodo de rendimiento de la inversión anualizado, en el año dos de funcionamiento.

Tabla 28.

Análisis de valor de la empresa sensibilidad

RBC	1,65	TIR	28%
VPN	\$ 27 173 000	VPNI	\$ 68 894 000
TIO	10%	VPNE	\$41 721 000
ROI	18,4%	PRI	dos años ocho meses y dieciséis días

Nota: Proyecciones aplicativo EVAPROYECT. (Méndez, Lozano, 2016)

El PRI se halla de la diferencia entre los flujos de caja del año, anterior a la recuperación de la inversión y la inversión inicial, sobre el flujo de caja del año de la recuperación de la inversión, tomando las siguientes cifras:

$$1 + \frac{\$29\,644\,892 - \$13\,284\,000}{\$9\,522\,000} = \frac{\$16\,360\,892}{\$9\,522\,000} = 1,71 = 2,71$$

$$0,71 \quad 12 \quad = 8,52$$

$$0,52 \quad 30 \quad = 16$$

Conclusiones

La empresa quiere enfocarse en la innovación en los procesos de promoción, distribución y comercialización de las frutas exóticas deshidratadas, dada la urgencia de mejorar las condiciones de salud nutricional de la población y la necesidad de disminuir la cantidad de desperdicios de productos a través de nuevas tecnologías, como la energía solar utilizada en el proceso de transformación de las frutas. Además, el auge del consumo de las comidas de producción limpia exige de las empresas del sector agroindustrial, innovación en el tipo de maquinaria, insumos y materias primas utilizadas en el proceso productivo.

La empresa debe contar con una alta capacidad de distribución de producto a los clientes institucionales en los municipios donde la población registra un alto ingreso per cápita, la empresa tiene que alcanzar mayor cantidad de clientes institucionales con mayor capacidad financiera y de infraestructura, se espera que estos clientes institucionales realicen compras de producto en menores cantidades a un precio mayor.

Es necesario revisar la capacidad de la empresa en cuanto a su estructura financiera, y se hace necesario acudir a fondos inversionistas para garantizar la viabilidad y factibilidad de la empresa; esto debido a, las exigencias de inversión que se presentan durante el año de introducción en el mercado; variables como el precio, la capacidad de transformación de la materia prima y el mercado objetivo, son factores críticos que necesitan de estas Notas de financiación y deben ser prioritarios para la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda profundizar en el estudio de los efectos de la deshidratación sobre productos agrícolas, ya que esta área de estudio es nueva en el país y de esta, pueden surgir ideas innovadoras que benefician a las empresas del sector de macrosnacks.

Es necesario que las investigaciones con respecto a la conformación de redes de suministro, tengan en cuenta a las redes de mercados agrícolas, ya que estas redes pueden contribuir a la generación de valor agregado para las empresas, además de beneficiar a la sociedad y al medio ambiente.

Referencias

- Acta Quimica Mexicana. (2011). Aislamiento y conservación de microorganismos contaminantes de jugo de arandano. *Revista científica de la Universidad Autonoma de Coahuila*. Recuperado el 04 de 09 de 2017
- Actualicese.com. (2017). *Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) no estan obligadas a constituir reserva legal*. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.actualicese.com: https://actualicese.com/actualidad/2010/04/07/segun-la-supersociedades-las-s-a-s-no-estan-obligadas-a-constituir-reservas-legales/>
- Actualicese.com. (2019). *Ley de financiamiento: cambios a tener en cuenta por los contribuyentes de impuestos nacionales*. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de [https://www.actualicese.com: https://actualicese.com/actualidad/2019/01/18/ley-de-financiamiento-cambios-a-tener-en-cuenta-por-los-contribuyentes-de-impuestos-nacionales/?referer=email&campana=20190322&accion=click&utm_source=boletin&utm_medium=email&utm_campaign=20190322&MD5=\[MD5\]](https://www.actualicese.com: https://actualicese.com/actualidad/2019/01/18/ley-de-financiamiento-cambios-a-tener-en-cuenta-por-los-contribuyentes-de-impuestos-nacionales/?referer=email&campana=20190322&accion=click&utm_source=boletin&utm_medium=email&utm_campaign=20190322&MD5=[MD5])
- Agronegocios. (13 de julio de 2017). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/tendremos-una-planta-de-refrigeracion-en-tres-meses-2622761>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1976). *Misconceptions about the Fishbein model*. Recuperado el 19 de 03 de 2019, de <https://www.jstor.org: https://www.jstor.org/stable/3033889>
- Arenas Ballester, F. (01 de 2001). *Repensando su Cadena de Valor*. Recuperado el 01 de 2018, de http://www.elmayorportaldegerencia.com: http://www.ipade.mx/contenidos_home3/cont1_do.asp
- Atlas.ti Qualitative Data Analysis. (10 de 2018). *Atlas.ti*. Recuperado el 10 de 2018, de <https://atlasti.com: https://atlasti.com/free-trial-version/>
- Banco de la Republica de Colombia. (2017). *Variables macroeconomicas año 2018*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/: http://www.banrep.gov.co/>
- Banco de la Republica de Colombia. (01 de 10 de 2018). *Boletin de indicadores economicos*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

- Banco Mundial. BIRF. AIF. (04 de 10 de 2018). *El Banco Mundial en Colombia*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.bancomundial.org>:
<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Barrios, M. (2012). *Marketing de la experiencia, principales conceptos y características*. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <https://www.palermo.edu/>:
https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Basantes, E. (2012). *Repositorio Digital Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado el 05 de 09 de 218, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1659>:
<http://192.188.53.14/bitstream/23000/1659/1/106332.pdf>
- Bohm Silveti, E. (2015). *Diseño de packaging ecologico para la cosecha de frutas y verduras en polvo soluble, como un factor en la decisión de compra de los consumidores de estrato 2 y 3 de la ciudad de Bogotá*. Recuperado el 11 de 06 de 2018, de
<http://repositorio.poligran.edu.co>:
<http://repositorio.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/700/Trabajo%20de%20grado-EB.PDF?sequence=2&isAllowed=y>
- Camara de Comercio de Bogota. (19 de 09 de 2018). Base de datos de empresas de la Ciudad de Bogotá por localidades. Bogota, Colombia. Recuperado el 05 de 11 de 2018
- Camara de Comercio de Cali. (2017). *Macrosnacks*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de
<https://www.ccc.org.co>: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/macrosnacks/>
- Colina Irezabal, M. L. (2010). *Deshidratación de alimentos*. Mexico D.F., Mexico, Mexico: Trillas.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). *Proyección Poblacional*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Cundinamarca. Bogota: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Directorio Estadístico de Empresas*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de <https://geoportal.dane.gov.co>:
<https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/directorio/#>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE. (09 de 2018). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB). Segundo trimestre de 2018*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.dane.gov.co>:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim18_produccion_y_gasto.pdf

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *TERRIDATA*. Informe Estadístico Nacional, Colombia, Bogotá D.C. Recuperado el 19 de 03 de 2018, de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

Ditta Guerrero, R. (1 de 12 de 2017). *Plan de Negocios Planta Deshidratadora de Frutas*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de <http://expeditio.repositorio.utadeo.edu.co>:
<http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2783/Tabajo%20de%20grado%20final%20%20frutas%20deshidratadas%209%2001%202017%20Ditta%2004%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Economipedia. (26 de 08 de 2018). *Barreras de entrada y salida del mercado*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <https://www.economipedia.com>:
<https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>

Espinoza Salvadó, D. I. (03 de 2016). *Tipos de Muestreo*. Recuperado el 14 de 03 de 2019, de <http://www.bvs.hn>:
<http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>

Euromonitor. (2017). *sweet biscuits snack bars and fruit snacks in colombia report*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.euromonitor.com>:
<https://www.euromonitor.com/sweet-biscuits-snack-bars-and-fruit-snacks-in-colombia/report>

Fenalco. (20 de 09 de 2016). *Estudio Alimentación en los Habitantes de Bogotá*. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de <https://www.fenalcobogota.com.co>:
<http://www.fenalcobogota.com.co/index.php/23-estudios-economicos/569-estudio-alimentacion-en-los-habitantes-de-bogota>

Fernández, P., & Díaz, P. (27 de 05 de 2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

Gomez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). *Universidad del Norte*. Recuperado el 21 de 03 de 2018, de Política publica y creacion de empresas en Colombia:
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf

- Grajales, T. (27 de 03 de 2000). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de www.tgrajales.net: <http://www.tgrajales.net/investipos.pdf>
- Grupo Bancolombia. (05 de 02 de 2019). *Proyecciones Económicas de Mediano Plazo*. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/>:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- Huertas Carreño, G. (10 de 2017). *Presentación Fases del plan*. Recuperado el 19 de 09 de 2018, de Formulación y evaluación de proyectos:
<https://drive.google.com/file/d/1arzYavhg2LgmTGR9kEt4gf-PXMCgjAt5/view?usp=sharing>
- Huesca Meza, D., & Vargas Catalan, A. (2008). *Análisis y evaluación de la estrategia de marketing de la empresa Ugenie del simulador de negocios*. Recuperado el 04 de 07 de 2018, de <http://catarina.udlap.mx>:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/huesca_m_di/apendiceA.pdf
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina, INTA. (03 de 07 de 2018). *Aprovechamiento de descartes comerciales de zanahoria para la elaboración de snacks*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de <https://inta.gob.ar>:
<https://inta.gob.ar/documentos/aprovechamiento-de-descartes-comerciales-de-zanahoria-para-la-elaboracion-de-snacks>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos (Invima). (2011). *Rotulado nutricional y empaquetado de Alimentos*. Recuperado el 24 de 05 de 2018, de <https://www.invima.gov.co>:
http://www.invima.gov.co/procesos/archivos/procesos_eliminados/Capacitacion_y_asistencia/2008/formatos/PM06-CAT-DI74.pdf
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Invima). (1997). *Decreto 3075/1997*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/decretos-alimentos/484-decreto-3075-1997.html>:
https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf

- King, G., Keohane, R., & Verba, S. (2000). *El diseño de la investigación social: La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid, España: Alianza.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos esenciales. Mexico D.F.: Pearson Educación. Recuperado el 04 de 07 de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Locatel Colombia. (2018). *Confitería y Snacks duros*. Recuperado el 15 de 11 de 2018, de <https://www.locatelcolombia.com>: <https://www.locatelcolombia.com/confiteria-y-snacks-duros>
- Luna Coronell, G. (2008). *Plan de Negocios para la creación de una empresa agroindustrial destinada a la transformación de fresa en pulpa en Bogotá*. Recuperado el 19 de 09 de 2018, de <https://repository.javeriana.edu.co>: [javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis65.pdf](https://repository.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis65.pdf)
- Marco Such, M., & Montoyo, A. (2011). *Proceso de producción*. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <https://rua.ua.es>: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf
- Martinez Salinas, E., Montaner Gutierrez, T., & Pina Perez, J. (04 de 2004). *Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio*. Recuperado el 19 de 03 de 2019, de <https://www.esic.edu>: https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_671875_E.pdf
- Méndez Lozano, R. A. (2016). *Aplicativo EVAPROYECT*. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://proyectosyemprendimiento.com>: <http://www.proyectosyemprendimiento.com/aplicaciones-informaticas>
- Ministerio de Salud Colombia. (2015). *Tercera Encuesta Nacional de Situación Nutricional para Colombia*. Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <https://www.icbf.gov.co>: https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/ensin_2015_final.pdf
- MINTEL. (2018). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para el 2018*. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de [es.mintel.com](http://www.siicex.gob.pe): <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

- Morales, F. (16 de 09 de 2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 22 de 11 de 2016, de http://www.academia.edu/download/34550277/Conozca_3_tipos_de_investigacion.docx
- Nielsen. (17 de 10 de 2014). <https://www.nielsen.com>. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de Las ventas de snacks a nivel mundial alcanzan 347 mil millones de dolares anuales: <https://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Nielsen. (13 de 08 de 2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de <https://www.nielsen.com>: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido.html>
- Olivieri, J. A. (01 de 08 de 2010). *Comercialización*. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://repositorio.ub.edu.ar>: <http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3391/comercializaci%C3%B3n-Oliveri-28-07-2010.pdf?sequence=1>
- Olmedo Baños, M. (07 de 2001). *Proceso de comercialización*. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de Repositorio Universidad Francisco Gavidia: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7422/3/633.86-O51d-CAPITULO%20II.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO. (2018). *Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe y su proyección en Colombia*. Recuperado el 03 de 07 de 2018, de <http://www.fao.org>: <http://www.fao.org/alc/elearning/course/view.php?id=302>
- Organización Mundial de la Salud. (16 de 05 de 1986). *39a Asamblea Mundial de la Salud, Ginebra*. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <http://www.who.int/iris>: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/200452/WHA39_1986-REC-1_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Mundial de la Salud. OMS. (1998). *Prácticas Saludables para Todos*. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <http://apps.who.int/iris>: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf;jsessionid=2657FE4B54670A861542489AB197A9C1?sequence=1
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (C. E. Mexico, Ed.) Recuperado el 30 de 05 de 2018, de

- <https://www.elmayorportaldegerencia.com>:
- [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/\[PD\]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoco%20logistico.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/[PD]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoco%20logistico.pdf)
- ProColombia. (2016). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA CHILE*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de www.colombiatrade.com.co:
- http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_chile.pdf
- PROMEXICO. (02 de 2018). *La industria de alimentos procesados en Mexico*. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de <http://www.promexico.gob.mx>:
- <http://www.promexico.gob.mx/documentos/sectores/presentacion-alimentos-procesados.pdf>
- Revista de Psicología. Universidad de Antioquia. (07 de 2009). *Estilos de vida en estudiantes del area de la salud de la Universidad de Bucaramanga*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de <http://aprendeonline.udea.edu.co>:
- <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/psicologia/article/view/10019/9236>
- Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. (12 de 2009). *Autopercepción de la salud, estilo de vida y actividad física organizada*. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <http://cdeporte.rediris.es>:
- <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista36/artsalud121.pdf>
- Revista Mprende. (26 de 03 de 2013). *Revista Mprende*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de marco legal para la política nacional de emprendimiento:
- <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>
- Revista venezolana de educación. (06 de 2010). *Estilo de vida y Salud*. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <http://www.ula.ve>: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35616720002.pdf>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (Quinta ed.). (A. Moreno Suarez, Ed.) Bogota, Bogota D.C., Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Recuperado el 05 de 10 de 2018, de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34873107/CLACSO>:

[_Manual_de_metodologia_de_las_ciencias_sociales_2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1538717874&Signature=bBhBH8rfVRuKLG2uSMA2kuei0bo%3D&response-content-disposition=inline%3](#)

Secretaria del Senado de la República. (1979). *Ley 09/1979*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <http://www.secretariassenado.gov.co>:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Secretaria del Senado de la República. (2011). *Ley 1450/2011*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de Avance Juridico:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html

Secretaria del Senado de la República de Colombia. (31 de 12 de 2018). *Avance Juridico*.

Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <http://www.secretariassenado.gov.co>:

<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/arb/1000.html>

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2018). *Fondo Emprender SENA*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>

Thompson, I. (04 de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 05 de 09 de 2018, de <https://www.promonegocios.net>: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

Tiendeo. (2015). *Tendencias en características de los productos y decisiones de compra. Productos de consumo masivo*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de www.tiendeo.com.co: www.tiendeo.com.co

Universidad de la Sabana. (2016). *Hacia una escuela saludable: una experiencia de integración de los agentes educativos en torno a la calidad de vida*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de educacionyeducadores.unisabana.edu.co:

educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/522/618

Vasquez, M. (02 de 2009). *Frutas y vegetales deshidratados con energia solar*. Recuperado el 31 de 10 de 2017, de <http://www.info.byethost10.com>:

<http://www.info.byethost10.com/secado.pdf?i=1>

Villareal, R., & Ramos, R. (09 de 2001). *La apertura de México y la paradoja de la Competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. Recuperado el 29 de 10 de 2018, de elmayorportaldenegocios.com:

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/\[PD\]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena%20Suministros/[PD]%20Documentos%20-%20Un%20nuevo%20enfoque%20logistico.pdf)

Vuarant, C. (03 de 11 de 2014). *Optimización del proceso de secado de arándanos por infrarrojos*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de <http://hdl.handle.net/10251/43771>

Anexos

Anexo 1.1

A continuación, se muestra el formato utilizado para realizar el focus group:

Grupo Focal – Prueba de Prototipo de Productos y Mercado de Exotic Fast

Consulta previa

- Nombres de los participantes.
- Edades de los participantes de 18 a 64 años.
- Consumidores de productos de la categoría de alimentos saludables y orgánicos.
- Participantes que realizan alguna actividad física o tienen alguna afinidad con los estilos de vida fitness.
- La ubicación geográfica de los participantes se encuentra dentro del área metropolitana, de comportamiento cosmopolita.

BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

- Gracias por haber venido – les agradecemos su tiempo.
- Hace algunos meses lanzamos el producto que ustedes tienen en este momento en sus manos, la conversación que llevaremos a cabo hoy nos ayudarán a diseñar un producto que atienda sus necesidades.
- Desearíamos grabar estas conversaciones para poder recordarlas y de este modo no olvidar ninguna de las preguntas y comentarios que ustedes nos suministren. Sus nombres se mantendrán confidenciales, así que, por favor, no duden en expresar sus pensamientos y opiniones abiertamente.
- Los detalles de estas conversaciones no se compartirán con nadie aparte del equipo de diseño del producto y sus nombres se mantendrán confidenciales, por lo tanto, no se preocupen ni duden en cuanto a expresar sus opiniones abiertamente. ¿Les parece bien que grabemos estas conversaciones?
- En primer lugar debemos presentarnos. Por favor, comience usted y a continuación seguiremos nosotros. Mi colega preparará pequeñas fichas con los nombres de cada uno, para ayudarnos a recordarlos.

PREGUNTAS GENERALES	ANOTACIONES / INDAGACIONES	PROCESO
Preguntas de Calentamiento 2 minutos		

<p>1. ¿Ustedes han escuchado o visto las campañas realizadas en cine o televisión que promueven los estilos de vida saludables y de cuidado de la salud?</p> <p>2. ¿Cuál es su snack o antojo preferido?</p>		<p>Se comienza audio grabación y video grabación, poniendo énfasis en el lenguaje no verbal de los participantes.</p>
Presentaciones [5 minutos]		
<p>3. Vamos a comenzar presentándonos. Díganme su nombre, su edad, con quién viven en su hogar y ¿qué iniciativas les gustaría tomar para cuidar su salud o su nutrición? Empezaré yo y luego podemos ir por turnos alrededor del grupo.</p>		<p>El asistente va preparando las fichas con los nombres de los participantes.</p>
Dimensión de estudio 1: Características del Producto		
<p>4. ¿Alguno de ustedes ha consumido productos de esta misma categoría anteriormente?</p> <p>5. ¿Dónde van de compras regularmente, y han encontrado productos similares a este?</p> <p>6. ¿Qué semejanzas o diferencias tiene este producto en comparación con el que consumieron anteriormente?</p>		<p>Se solicita que abran los productos y los degusten</p>
<p>7. ¿Con qué frecuencia consumen ustedes este tipo de productos?</p> <p>8. ¿Las otras empresas los ofrecen como snack, como cereal al desayuno, entre comidas, como suplemento alimenticio, cómo medicamento?</p> <p>9. Cada vez que consumen este tipo de productos, ¿cuántas unidades consumen?</p>		

<p>10. Con respecto al sabor del producto Mix de frutas deshidratadas, ¿Este les recuerda una marca en especial o un producto similar? ¿Cuál?</p> <p>11. Si les recuerda algún otro producto ¿que estaban haciendo en la ocasión cuando probaron este producto que recordaron?</p>		
Dimensión de estudio 2: Concepto del Producto		
<p>Les voy a leer dos de las propiedades principales y el beneficio que les aporta un producto como este.</p> <p>Una vez que yo haya terminado de leer, desearía escuchar sus opiniones acerca de esto.</p>		<p>Se lee el enunciado que describe el concepto del producto.</p> <p>Se comparte el folleto con las características relevantes del producto, así como su imagen.</p>
<p>12. ¿Qué es lo primero que les viene a la mente cuando escuchan esto?</p>		<p>Registrar la reacción inmediata de los participantes en video.</p>
<p>13. ¿Cuáles son las 3 cosas principales (características) que les gustaron de esta descripción del producto? ¿Por qué?</p>		<p>Se indaga sobre qué características del producto son las más atractivas.</p>
<p>14. ¿Cuáles son las de 3 cosas (características) que desearían cambiar de este producto? ¿Por qué?</p>		<p>Se indaga sobre qué características del producto son las menos atractivas.</p>

<p>15. ¿Han visto un producto con un empaque como este? ¿Qué sienten cuando ven un producto con un empaque como este?</p> <p>16. ¿Les interesaría adquirir un producto con una presentación como ésta?</p> <p>17. ¿Qué característica consideran ustedes, que deberían ir impresas en el empaque?</p>		<p>Se indaga sobre lo que les gusta y lo que les disgusta con respecto al empaque y la cantidad de producto.</p>
<p>18. Al ser mixturas de frutas deshidratadas y de frutos secos, ¿Qué ingrediente del producto creen ustedes que hace falta? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿Qué ingrediente del producto no les gusta?</p> <p>20. ¿por cuál lo cambiarían? ¿Por qué?</p>		<p>Se indagar sobre los ingredientes que más les gustan y los que más les disgustan.</p>
<p>21. ¿Hay algo que les podría impedir el consumo de este tipo de productos? ¿Qué?</p>		<p>Se indaga específicamente sobre temas como: el estado de salud, el cuidado de la figura(si se siente fitness), el ritmo de vida, etc.</p>
Dimensión de estudio 3: Nombre del Producto y Mercadeo		
<p>Desearíamos obtener su opinión acerca de un nombre propuesto para este producto.</p> <p>22. Estamos pensando en denominarlo Mix de frutas Camphappy. Cuando alguien les dice Camphappy, ¿qué es lo primero en lo que piensan?</p>		<p>Preguntas enfocadas en obtener las reacciones inmediatas acerca del nombre.</p>

<p>También hemos desarrollado el logotipo, que es la imagen del producto en las redes sociales y en las etiquetas comerciales.</p> <p>Desearíamos obtener su opinión acerca de este logotipo, los colores, la forma y la ubicación en los empaques.</p> <p>23. ¿Qué les viene a la mente cuando ven este logotipo?</p> <p>24. ¿Cuál creen ustedes que es la característica más impactante de este concepto del producto?</p>		<p>Se muestra la propuesta de empaque y se indaga si consideran que es apropiada para ellos.</p> <p>Se hacen preguntas sobre las imágenes específicas y sobre la reacción inmediata, si las imágenes conectan con ellos y si están interpretando las imágenes de la manera prevista.</p>
Dimensión de estudio 4: Accesibilidad y disponibilidad del producto		
<p>25. ¿Dónde les gustaría encontrar este producto?</p>		<p>Se dan ejemplos como: grandes superficies, tiendas de descuento, mercados campesinos, tiendas especializadas, etc.</p>
<p>26. El precio sugerido del producto al consumidor es \$4.000. ¿Es este precio interesante para ustedes?</p> <p>27. Si el precio del producto es 10% menor por compras electrónicas o en redes sociales. ¿Estaría dispuesto a realizar la compra haciendo uso de los medios digitales?</p>		
Cierre		
<p>Gracias. Sus respuestas y la conversación han sido muy útiles e informativas. Les agradecemos enormemente la información que nos han suministrado. ¿Desean hacernos alguna pregunta o sugerencia?</p>		

Figura 28. Formulario focus group, Elaboración propia, (2018)

Anexo 1.2

Aplicativo EVAPROYECT con la información financiera del proyecto, en archivo Excel.

Ruta:https://drive.google.com/file/d/1JYjTmZz_Nz-HwNHuU4ZD4Kou3Ln7H5ey/view?usp=sharing