

**PLAN DE NEGOCIOS
LOS SABORES DE LA NONA
PRODUCTOS NATURALES**

**DIANA MARCELA ARIAS VELOZA
NURYS CECILIA MAYA MONSALVO**



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.
2012**

PLAN DE NEGOCIOS
LOS SABORES DE LA NONA
PRODUCTOS NATURALES

DIANA MARCELA ARIAS VELOZA
NURYS CECILIA MAYA MONSALVO

Informe Final de Investigación para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Director
JUAN PABLO HERNÁNDEZ GUZMÁN

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.
2012

Creación de empresa para optar al título de
Especialista en Gerencia de proyectos

Nota de aceptación:

JUAN PABLO HERNÁNDEZ GUZMÁN
Director Informe Final de Investigación

Santafé de Bogotá, D.C., 11 de marzo de 2012

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la fortaleza para iniciar y terminar esta meta propuesta, a mi mamá Cecilia Veloza y mi papá Pacifico Arias, a mi hermano Alexander Arias y a mi novio Jhon Cortes quienes me apoyaron y cuya ayuda ha permitido que hoy sea una gran profesional.

Gracias a todos.

Diana M. Arias Veloza

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias infinitas a Dios por las bendiciones recibidas y por el amor, a mi esposo Rafael, mis hijos Nico y Santi por el tiempo sacrificado, la paciencia y la solidaridad en todo este tiempo, a mi madre maravillosa por ser mi cómplice, apoyo y amiga, a mis hermanos por ser mi guía y mi bastón a lo largo de toda este camino, a mis sobrinos por ser la alegría y la ilusión en momentos difíciles, a mis cuñados por oxigenar nuestra familia y por último a mi Fao en el cielo, por brindarme el “todo” en la vida.

Mil y mil gracias de corazón,

Nurys C. Maya Monsalvo

CONTENIDO

1	GESTIÓN EMPRESARIAL	15
1.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	15
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.2.1	Descripción: Los Sabores de la Nona	15
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4	JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5	OBJETIVOS.....	19
1.5.1	Objetivo general	19
1.5.2	Objetivos específicos.	19
1.6	EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.	19
1.6.1	El producto	20
1.6.2	El servicio.....	21
1.6.3	Factores que lo diferencian	21
1.6.4	Posibilidad de imitación por parte de terceros.....	22
2	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	23
2.2.3.1	Segmentación geográfica	29
2.2.3.3	Segmentación psicográfica	37
3.	ANÁLISIS INDUSTRIAL.....	69
3.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	69
3.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DE FACTORES INTERNOS.....	70
3.3	ANÁLISIS DOFA – DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	73

3.4 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	74
4. ANÁLISIS DEL CLIENTE	79
4.1 MERCADO POTENCIAL CLIENTE	79
4.4 CONSUMO ANUAL PER CÁPITA	82
4.6 PRINCIPALES CANALES PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR Y/O DEL CLIENTE	83
4.7 DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL.	85
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	86
5.4 PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS.....	92
6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA	93
6.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	93
6.1.3. Estrategia de producción de salsas y aderezos	94
6.1.5 Etapas y elementos clave del proceso de producción	96
6.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	100
6.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	101
6.4 ESTRATEGIAS DE COSTO	101
6.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	104
6.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	106
6.6.6. Estrategias de servicio	107
6.6.7. Estrategias de aprovisionamiento	108
6.6.8. Estrategia financiera.....	108
7. PLAN DE OPERACIÓN	111
7.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	111

7.1.1.	Descripción técnica de los productos	111
8.	PLAN DE PRODUCCIÓN	123
8.1.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	124
9.	PLAN DE VENTAS	128
10.	INFRAESTRUCTURA.....	131
11.	PLAN DE EMPRESA	137
11.1.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y RECURSOS	137
11.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	137
11.3.	ASPECTOS LEGALES.....	141
11.3.1.	Constitución de la empresa y aspectos legales:	141
11.4.	RECURSOS FINANCIEROS	141
11.4.1.	Organismos de apoyo	141
11.5.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	142
11.5.1.	Gastos de personal:	142
11.5.2.	Gastos anuales de administración:	143
12.	PLAN FINANCIERO.....	144
12.1.	INGRESOS.....	144
12.1.1.	Fuentes de financiación:	144
12.4	PROYECCIONES FINANCIERAS	148
13.	CONCLUSIONES	156
14.	BIBLIOGRAFÍA	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fenómeno 5: El Consumidor cambio su pocketshare. Proyecciones de consumo 2012.	24
Tabla 2 Población Ciudad de Bogotá D.C: 2010.....	30
Tabla 3 IPC Variación mensual del grupo de alimentos, según nivel de ingreso...	32
Tabla 4 Segmentación demoGráfica de acuerdo al ciclo de vida familiar	35
Tabla 5 Cálculos del tamaño de la muestra.....	41
Tabla 6 Datos recopilatorios sobre edad de los encuestados.....	45
Tabla 7 Datos recopilados sobre el estado civil de los encuestados	46
Tabla 8 Datos recopilados sobre la localidad donde viven los encuestados	47
Tabla 9 Datos recopilados sobre el nivel de estudios de los encuestados	47
Tabla 10 Datos recopilados sobre el nivel de ingresos de los encuestados	48
Tabla 11 Datos recopilados sobre ¿Sabe qué es una salsa o aderezo?	49
Tabla 12 Datos recopilados sobre ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales?	50
Tabla 13 Datos recopilados sobre ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?	51
Tabla 14 Datos recopilados sobre A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña? ..	52
Tabla 15 Datos recopilados sobre ¿Cuál es la marca de salsa o aderezos que conoce o normalmente consume?	53
Tabla 16 Datos recopilados sobre ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto?.....	55
Tabla 17 Datos recopilados sobre ¿Cada cuanto compra las salsas y/o aderezos?	56

Tabla 18 Datos recopilados sobre ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?	56
Tabla 19 Datos recopilados sobre preferencia de sabores de aderezo	57
Tabla 20 Datos recopilados sobre ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?	58
Tabla 21 Datos recopilados sobre ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?	59
Tabla 22 Datos recopilados sobre ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?	60
Tabla 23 Datos recopilados sobre ¿Cómo calificaría la imagen que posee este producto?	61
Tabla 24 Datos recopilados sobre ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos?	62
Tabla 25 Matriz Factores Externos.	69
Tabla 26 Matriz Factores Internos.	70
Tabla 27 Resumen Análisis DOFA, factores mayor relevancia en la ponderación	72
Tabla 28 Análisis DOFA cruzado.	73
Tabla 29 Proyecciones de población 2005- 2020	79
Tabla 30 Proyecciones de población 2005- 2020	80
Tabla 31 Mercado Potencial	81
Tabla 32 Mercado Objetivo	82
Tabla 33 Variación porcentual 2005 vs 2003.	83
Tabla 34 Presupuesto Mensual Supermercados	84
Tabla 35 Competidores Salsas	87
Tabla 36 Análisis entre las marcas competidores	89

Tabla 37 Análisis empresas competidoras.	92
Tabla 38 Estrategia desde el enfoque de costo objetivo.....	102
Tabla 39 Principales estrategias en el nivel operativo y estratégico	103
Tabla 40 Estudio activos fijos.....	108
Tabla 41 Estudio activos fijos.....	115
Tabla 42 Utensilios, equipos y enseres necesarios	116
Tabla 43 Análisis de ventas	123
Tabla 44 Análisis por tipo de salsa	124
Tabla 45 Ingredientes salsa pimentón	124
Tabla 46 Ingredientes salsa cremas	125
Tabla 47 Ingredientes salsa picante	125
Tabla 48 Costos otros productos	126
Tabla 49 Comportamiento esperado mensual	128
Tabla 50 Resumen costos	129
Tabla 51 Comportamiento anual por salsas	129
Tabla 52 Incremento porcentaje esperado en los próximos 5 años.....	130
Tabla 53 Gastos de personal.....	142
Tabla 54 Porcentaje de parafiscales y prestaciones sociales	143
Tabla 55 Costos y Gastos de Producción, Administración y Ventas.....	143
Tabla 56 Plan de inversión y financiación.....	144
Tabla 57 Plan inversión financiera	146
Tabla 58 Gastos puesta en marcha	147
Tabla 59 Políticas Capital de Trabajo	147

Tabla 60 Estado de pérdidas y ganancias	148
Tabla 61 Balance General	150
Tabla 62 Margen de contribución.....	151
Tabla 63 Flujo de caja.....	152
Tabla 64 Indicadores Financieros	154
Tabla 65 Comparativo de Certificados de Depósito a Término - CDT (Tasas E.A.)	155
Tabla 66 Indicadores Financieros	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proyecciones de Consumo: Alimentos	25
Figura 2 Principales contribuciones a la variación anual de la producción real agosto 2011/2010.	27
Figura 3 Representación del crecimiento de producción de alimento según estudio del DANE	28
Figura 4 Mapa de Bogotá, con sus respectivas localidades	31
Figura 5 IPC. Agregado trece ciudades grupo – alimentos. Variación año corrido enero 2007 - febrero 2008	33
Figura 6 Datos recopilados sobre la edad de las encuestas.....	45
Figura 7 Datos recopilados sobre el estado civil de los encuestados	46
Figura 8 Datos recopilados sobre la localidad donde viven los encuestados	47
Figura 9 Datos recopilados sobre el nivel de estudios de los encuestados	48
Figura 10 Datos recopilados sobre el nivel de ingresos de los encuestados	48
Figura 11 Datos recopilados sobre ¿Sabe qué es una salsa o aderezo?	49
Figura 12 ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales? ..	50
Figura 13 ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?	51
Figura 14 A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña?	52
Figura 15 ¿Que marca de salsa o aderezos conoce o consume?	54
Figura 16 ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto?	55
Figura 17 Sobre ¿Cada cuánto compra las salsas y/o aderezos?	56
Figura 18 Sobre ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?	57

Figura 19 Preferencia de sabores de aderezos.	58
Figura 20 ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?	59
Figura 21. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?.....	60
Figura 22 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?	61
Figura 23 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?	62
Figura 24 ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos?	63
Figura 25 Cinco Fuerzas de PORTER aplicado a Los Sabores de la Nona.	76
Figura 24. Evolución supermercado año 2003 - 2005	83
Figura 27 Canal distribución Los Sabores de la Nona	104
Figura 28 Diagrama de flujo de producción de salsas o aderezos.....	114
Figura 29 Plano distribución de planta deseada	131
Figura 30 Plano medidas y distribución de planta deseada.....	132
Figura 31 Plano medidas y distribución de planta de producción deseada	133
Figura 32 Plano medidas y distribución deseada de planta, cuarto de aseo y basura.....	134
Figura 33 Plano medidas y distribución deseada de baño.....	135
Figura 34 Plano medidas y distribución deseada de oficina	136
Figura 35 Estructura organizacional	137
Figura 36 Estructura organizacional esperada	140

1 GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

TITULO:	
LOS SABORES DE LA NONA, productos naturales	
Integrantes	
Nombres	Apellidos
Nury Cecilia	Maya Monsalvo
Diana Marcela	Arias Veloza

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.2.1 Descripción: Los Sabores de la Nona

Los Sabores de la Nona, es una empresa especializada en la producción de salsas y aderezos, fundamentada en las normas de higiene y salubridad establecidas para la elaboración y manipulación de alimentos, orientado a las personas que buscan dar un sabor diferente a sus comidas, agilidad en la preparación de comidas y con una excelente calidad.

Los Sabores de la Nona, son aderezos que se elaboran a base de productos naturales como pimentón, cebollas, agua, sal/azúcar y otros tipos de vegetales (de acuerdo con la presentación), los cuales hacen una mezcla perfecta para satisfacer las necesidades alimenticias y el paladar de las personas, siendo así un excelente complemento nutricional al integrar diferentes vegetales naturales. Su presentación y agradable sabor, permiten ser un acompañante ideal para todo tipo de comidas, desde las ensaladas de vegetales y verduras hasta diferentes carnes y tubérculos, de acuerdo al gusto con el consumidor.

Los aderezos, salsas o vinagretas son productos que en Colombia han tomado un nuevo auge, gracias a la fuerte tendencia del consumo de vegetales, verduras y alimentos poco procesados con el afán de consumir alimentos que permitan cuidar la salud, lo cual proporciona a los consumidores acompañar dichas comidas con nuevos y variados productos que brindan a cada alimento un sabor especial y nutritivo sin necesidad de invertir mayor tiempo en su preparación

y con la certeza de contar con productos de diferentes sabores, frescos y naturales.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El cambio de hábito de los colombianos en relación con una cultura de cuidado, vida sana, alimentación balanceada, ejercicios y preocupación por consumir una alimentación balanceada, ha marcado la tendencia creciente de hacer inversiones en cuanto a tiempo y dinero por el cuidado de su salud, teniendo en cuenta que el tiempo cada vez es más reducido para las múltiples tareas de la vida cotidiana. Todo esto se traduce en el escaso tiempo que se tiene para dedicar a la preparación de los alimentos, debido a las extenuantes jornadas laborales y a los compromisos educativos, lo anterior ha generado una mayor demanda de productos listos para su consumo, ocasionando un impacto positivo en el incremento de la demanda de productos listos para su consumo y sanos, beneficiando la demanda de los aderezos.

Las Bases y Salsas para Cocinar mostraron una evolución positiva durante el 2008, logrando incrementar su base de hogares compradores de 15% (621.190 hogares) en el primer semestre del año a 21% (868.000 hogares) en el segundo semestre, lo que significa al menos una compra más por parte de 246.810 hogares que no compraban el producto en la primera mitad del año¹.

En una sociedad en que los consumidores disfrutan de la posibilidad de seleccionar cada vez más los alimentos que consumen, verificando los ingredientes de lo que están hechos y los procesos de producción implícitos, los aderezos se han dado a conocer más por su gran variedad no solo en sabores, presentaciones y usos, sino por sus beneficios relacionados con el ahorro en cuanto a tiempo, economía y disminución de desperdicio, así como y beneficios en cuanto a la salud. Dichos productos están dirigidos a satisfacer la necesidad en relación con la variedad de comidas y sabores disponibles al instante y para servir directamente en la mesa, productos que orientados a todos los gustos y para uso inmediato, sin olvidar nunca una dieta saludable y balanceada.

¹ Gómez Orozco Andrés, Bases y Salsas para cocinar, mayo 13, 2009, Alimentos, la revista para la industria de los alimentos. <http://www.revistaalimentos.com.co/news/262/52/Bases-y-Salsas-para-cocinar.htm>

En la actualidad la mayor concentración de la demanda de aderezos o vinagretas se da en las áreas urbanas especialmente en los estratos sociales medio altos y altos, donde el ritmo y el estilo de vida generan una mayor necesidad e inquietud por dichos productos, de igual manera están direccionados para aquellas personas que viven solas y que buscan siempre una buena alimentación y rápida, sin pasar tanto tiempo en la cocina picando vegetales, frente a la estufa y lavando los utensilios usados.

Con el presente documento se busca determinar la etapa conceptual de la empresa Los Sabores de la Nona en Bogotá, identificando el esquema organizacional que mejor se adapte a la idea del negocio, los clientes potenciales, el canal de mercado y la viabilidad de los productos que se ofrecen.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, los cambios de hábitos y tendencias de consumo han hecho reevaluar los productos, usos y servicios que ofrecen y prestan a sus consumidores. La “alimentación saludable” ha despegado un fuerte dinamismo, lo cual ejerce una alta influencia en toda la industria alimentaria. Esto ha ocasionado cambios dramáticos en la actitud del consumidor, presionando así a las empresas alimenticias y los retailers² de alimentos en cuanto a su relación con el mercado y todo lo que ello conlleva, propiciando de manera implícita una cultura por incorporar ingredientes frescos, orgánicos y una mejor selección de los insumos y evitando materias primas sin contaminantes, plaguicidas y otros agentes tóxicos.

Con base en lo anterior, se ha encontrado un interés creciente en la adquisición de aderezos o vinagretas listas para su consumo, así como en toda clase de comida sana que beneficie el cuidado y la alimentación balanceada; estos productos permiten beneficios a los consumidores tanto económicos, de tiempo y condiciones apropiadas de adecuada alimentación, los cuales en mayor o menor medida buscan cumplir con los requerimientos nutricionales que el cuerpo necesita sin dejar de lado la satisfacción plena del paladar.

² <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%C2%BFque-es-el-retail-largo-y-tendido/>, Retail es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes (ej. comida rápida). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras y hasta hay quien considera que el comercio online podría ir dentro del mismo rango, aunque se prefiere referir a este último como el e-retail. Engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.

En Colombia, en la industria de las salsas o vinagretas existen marcas reconocidas y bien posicionadas ofreciendo productos similares y/o sustitutos, algunas de las marcas más destacadas en el mercado son por ejemplo: FRUCO, HEINZ, MC KORNIC y KRAFT entre otras. Esto sumado a la variedad de sabores, presentaciones, ubicaciones en las góndolas de los supermercados, los precios y el cambio en las presentaciones o logos de las diferentes marcas, ha ocasionado que no exista un líder identificado dentro de la industria ya que las marcas comerciales tienen diferentes líneas de productos que los hacen representativos por otros productos que comercializan y no son precisamente los aderezos. Otro hecho relevante en el mercado es que la gran mayoría de los aderezos contienen un alto porcentaje de químicos (principalmente los importados como es el caso de HEINZ, MC CORNICK, entre otros) que van en contra del consumo de alimentos saludables, los cuales están en auge. Por lo anterior, se evidencia la no existencia de un líder claro en el mercado, dado por la gran mayoría de personas (principalmente amas de casa) que preparan los alimentos y que prefieren tomarse un tiempo mayor dentro de la cocina con tal de estar seguras que los ingredientes y la forma de preparación de sus aderezos y alimentos cumplen con los cuidados de higiene y asepsia mínima, lo cual se traduce en la garantía del cuidado de la línea de manipulación de los alimentos y la satisfacción del paladar, con el sabor de hogar.

Es posible decir que, en Colombia los aderezos 100% naturales que posean el sabor de hogar y un alto porcentaje de elementos nutricionales, con diferentes presentaciones, sabores, identificación, alto contenido, consistencia y textura son parte de un reducido porcentaje de productos de este tipo en el mercado, lo cual evidencia una clara insatisfacción de un sin número de personas que no pueden adquirir los aderezos en el comercio de forma fácil, económica y variada.

Teniendo en cuenta la problemática expuesta, el presente plan de negocios busca aprovechar la oportunidad identificada en el mercado mediante la conformación de una empresa dedicada a la producción de aderezos naturales, elaborados con productos vegetales, que ofrecen variedad tanto en sabor, textura y presentación, los cuales ayudan a cumplir con los requerimientos nutricionales de una dieta balanceada para todo tipo de personas. El cliente, a su vez, puede beneficiarse en cuanto a reducción de tiempo en la elaboración de aderezos similares sin que esto llegue a afectar la presentación y el sabor de sus comidas y con la certeza de ofrecer en la mesa productos de primera calidad.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad para el desarrollo y puesta en marcha de la empresa Los Sabores de La Nona.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Efectuar un análisis de mercado, sector, competencia y clientes a fin de determinar los gustos de nuestros consumidores con base en los productos que ofrece Los Sabores de la Nona.
- Determinar los costos de producción y el punto de equilibrio mínimo requerido para la implementación del presente plan de negocios.
- Establecer el canal de comercialización de Los Sabores de la Nona.
- Establecer la Infraestructura mínima requerida para la implementación y puesta en marcha del plan de negocios.
- Elaborar, analizar y determinar la viabilidad financiera de Los Sabores de la Nona.
- Evaluar el canal de distribución seleccionado inicialmente determinando las ventajas y desventajas de éste frente a las necesidades de los clientes.

1.6 EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.

El portafolio de Los Sabores de la Nona estará orientado a aquellas personas que buscan dar a sus comidas sabores diferentes con la facilidad de tener los aderezos listos para su consumo y con la disponibilidad inmediata para una preparación, presentación agradable y con beneficio saludable.

1.6.1 El producto

A continuación se enumeran y describen los aderezos de Los Sabores de la Nona, los cuales están clasificados de acuerdo con el tiempo en que se van a introducir en el mercado:

- **Primer Año:**
 - Aderezo de Pimentón
 - Aderezo Picante
 - Aderezo de Cremas
- **Segundo Año:**
 - Aderezo de cebolla
 - Aderezo Mixto
 - Mezcla lista para cocinar
- **Tercer Año:**
 - Aderezos con frutas dulces
 - Aderezos con frutos ácidos y cítricos
 - Aderezos orgánicos

Los aderezos serán envasados en recipientes cilíndricos de vidrio, transparente, con tapa metálica, adornada con un sombrero de tela color verde pasto y con bordes de encaje color blanco. La capacidad de cada envase es de 250 gr inicialmente, la etiqueta presenta la información respectiva (la empresa que la elabora, información nutricional y números para contactarnos) a cada una de las salsas que se ofrecen, con una detallada descripción de sus componentes, especificaciones y advertencias. El sellado es logrado con una tapa metálica blanca con un refuerzo interno de plástico para evitar la descomposición de los alimentos y el escape de los mismos, a su vez el producto ya envasado es recubierto con una banda de seguridad plástica.

Los aderezos dulces tienen una vida útil óptima de 4 a 6 meses en refrigeración y debidamente selladas (aproximadamente 20°C), por su parte, los aderezos salados y picantes en iguales condiciones poseen 3 meses de vida útil óptima; después de este tiempo el producto es posible ser consumido pero las características de excelencia del producto tienden a ser inferiores. Cabe aclarar y resaltar que ninguno de estos productos tiene colorantes y saborizantes artificiales

1.6.2 El servicio

La atención al cliente se fundamenta en la implementación y engranaje de cada uno de los aspectos que hacen parte de la producción, la administración del negocio, la imagen corporativa, la atención al cliente, entre otros aspectos relevantes. Es así como de manera transversal al ejercicio de la labor de los Sabores de la Nona, se debe tener en cuenta las quejas, sugerencias, reclamos y/o recomendaciones recibidas, las cuales deberán ser evaluadas, analizadas como información que propicie la retroalimentación del deber ser del plan de negocios.

Entonces, esta información que puede ser recibida al momento de la compra de nuestros productos, vía telefónica o a través de correo electrónico se analizará y evaluará a fin de determinar las falencias o posibles debilidades existentes y poder efectuar los ajustes requeridos, logrando en el día a día la satisfacción de nuestros clientes.

Dentro de los medio de comunicación propuestos para el presente plan de negocios, está la creación de una página web que permita la interacción de nuestros clientes a través de ella, en dicha página podrá encontrar la creación de la empresa, los productos que ofrece, recetas y posibles combinaciones de nuestros productos con la variedad de comida que se puede mezclar, los proyectos que se vienen desarrollando. Así mismo, podrá mantener una comunicación frecuente con los Sabores de la Nona y recibir pronta respuesta a sus inquietudes.

1.6.3 Factores que lo diferencian

- LOS SABORES DE LA NONA, cuenta con los mejores proveedores (el campesino) en productos vegetales, los cuales brindan el mejor aprovisionamiento a nuestra empresa.

- LOS SABORES DE LA NONA, cuenta con los suficientes recursos con el fin de crear día a día las mejores estrategias de marketing para así ofrecer a nuestros clientes la mejor calidad en nuestros productos.
- LOS SABORES DE LA NONA, contara con un personal altamente capacitado, que busca la satisfacción del cliente en cada producto elaborado.
- LOS SABORES DE LA NONA, ofrece productos abalados por el INVIMA.
- LOS SABORES DE LA NONA, cuenta con conocimiento y previo estudio sobre la dinámica de mercado y las preferencias de los consumidores. Cumpliendo así mismo, con lo que realmente buscan nuestros clientes y la demanda en el mercado.

1.6.4 Posibilidad de imitación por parte de terceros

Existe una alta posibilidad de imitación de los productos de Los Sabores de la Nona, siendo necesario realizar esfuerzos para superar las barreras de imitación de los competidores y terceros, para lo cual se requiere realizar las siguientes acciones:

- Evitar la imitación mediante el secreto comercial es una forma ampliamente aceptada para explotar comercialmente una innovación, los cuales pueden llegar a ser la base de datos de clientes o los procesos de fabricación, siempre y cuando no se revele al público.
- Adaptabilidad:
 - Asimilando nuevos servicios para enfrentar y superar la competencia.
 - Adquiriendo nuevas tecnologías que mejoren los servicios productivos y administrativos.
 - Generando mecanismos más rápidos de respuesta a las necesidades del consumidor y a los cambios del mercado.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 ASPECTOS GENERALES

En la actualidad no existen datos publicados relacionados con la producción, comercialización y mercado de los aderezos y salsas, que permitan hacer una aproximación del tamaño del mercado, de las empresas, su producción, y mucho menos, de las empresas que tienen una producción netamente tradicional o casera; por tal motivo y para obtener un cálculo aproximado, es necesario realizar una estimación tomando como base los datos obtenidos de fuentes secundarias y de la realización de entrevistas a profesionales del sector alimenticio.

Según el estudio de “Proyecciones de comportamiento de consumo en el 2010”³, las verduras y frutas han tenido un incremento en la dinámica de consumo, para las hortalizas y lechugas frescas fue del 18.95% y las hortalizas y lechugas secas y enlatadas del 6.50%, situación que contrasta con los reportes presentados en el siguiente cuadro para el mercado colombiano. Este incremento se debe a los cambios en los patrones de compra, que aunque son lentos e imperceptibles, han propiciado cambios de gran relevancia en cuanto a los alimentos, detectándose según el estudio adelantado por la firma consultora Latin Panel⁴, aumentos muy notables en los precios de algunos alimentos manufacturados. Sus datos a diciembre de 2008 muestran que los aceites aumentaron en promedio un 10%, el arroz en un 34%, las bases y las salsas para cocinar en un 31%, y el pan industrializado en un 13%. La firma consultora encargada del estudio, se encargó de revisar el comportamiento de consumo, afirmando que a raíz de este incremento, los hogares están realizando un mayor desembolso en cuanto a alimentos, manteniendo la frecuencia de sus visitas a los puntos de venta. Así mismo, en dicho estudio, se constata el crecimiento de las ventas en bebidas como jugos industrializados, maltas debido al ingreso de nuevos competidores en el mercado con formatos más grandes a precios más económicos y que se enfocan principalmente en estratos 1, 2 y 3, creciendo aproximadamente en un 20%. “Este fenómeno se debe a las categorías de desarrollo donde ingresan nuevos hogares que están probando las diversas marcas y por ende impulsan el número de visitas al punto de venta”, afirma Catalina López, ejecutiva de cuenta de Latin Panel.

³ RADDAR, Porque Alimentos está perdiendo mercado en Colombia, Agosto 2010, slideboom <http://www.slideboom.com/presentations/213138/Porque-Alimentos-esta-perdiendo-mercado-en-Colombia--RADDAR--Sept-2010>

⁴ <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/tendencias-del-consumo-colombia/76134>

Por lo tanto, lo anterior favorece la viabilidad del presente plan de negocios por estar orientado al consumo de productos que hacen parte de la canasta familiar como lo son las verduras procesadas dándoles un sabor diferente a cada comida.

Tabla 1 Fenómeno 5: El Consumidor cambio su pocketshare. Proyecciones de consumo 2012.

FENOMENO 5: EL CONSUMIDOR CAMBIO SU POCKETSHARE				
Nº	ITEM	QI	QII	VAR PS
1	051 - HORTALIZAS Y LECHUGAS FRESCAS (SC)	1.926 %	2.2917%	18.95%
2	082 – FRUTAS FRESCAS (SC)	1.6749%	1.8673%	11.49%
3	037 – TUBERCULOS (SC)	1.9712%	2.1248%	7.79%
4	068 – HORTALIZAS Y LECHUGAS SECAS Y ENLATADAS (SC)	0.7761%	0.8265%	6.50%
5	573 – COMPRA VEHÍCULOS, OTROS TRANSPORTES PERSONALES (SC)	2.2531%	2.3602%	4.76%
6	696 – SERVICIOS FINANCIEROS (SC)	3.666 %	3.6425%	-0.66%
7	526 – OTROS ARTICULOS RELACIONADOS (SC)	0.0267%	0.0265%	-0.70%
8	195 – BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS(SC)	1.3288%	1.3177%	-0.83%
9	182 – ABARROTES (SC)	0.7112%	0.7044%	-0.96%
10	596 – TRANSPORTE URBANO (SC)	6.3534%	6.2869%	-1.05%
11	461 – APARATOS ORTOPEDICOS (SC)	0.0397%	0.0385%	-2.95%
12	004 – CEREALES (SC)	1.839%	1.7786%	-3.32%
13	130 – OTRAS DE MAR(SC)	0.1998%	0.1926%	-3.59%
14	152 – ACEITES Y GRASAS (SC)	0.7691%	0.7398%	-3.80%
15	612 – TRANSPORTE INTERMUNICIPAL (SC)	0.8539%	0.8207%	-3.89%
16	630 - SERVICIO DE TELEFONIA (SC)	2.3254%	2.2260%	-4.27%

Fuente Report Ago 2012 – Alimentos – camiloherreraraddar.net

Esta dinámica demuestra el desplazamiento de consumo de bienes perecederos a bienes semidurables y durables, sin embargo es evidente el fuerte interés y el incremento del consumo de frutas y verduras en el mercado de los hogares colombianos, esto con fundamento en el aumento en cuanto a cantidades de

unidades adquiridas de frutas y verduras y no a un incremento en cuanto al precio de los mismos.⁵

Del anterior cuadro se puede concluir, la representación que tienen las hortalizas y verduras frescas, secas y enlatadas en relación con los 16 elementos listados, es así como se evidencia la variación favorable arrojada en cuanto a las hortalizas y verduras, ya que presenta un incremento para el año 2010 del 18.95% y del 6.50% respectivamente, esta situación contrasta con el decrecimiento reflejado para ítems como bebidas no alcohólicas, abarrotes, cereales, y aceites y grasas entre otros. Esto nos permite manifestar que el presente plan de negocios se encuentra orientado a las tendencias de consumo de la población en Colombia, aunado al interés por el cuidado de su salud y las cifras estadísticas.

Figura 1 Proyecciones de Consumo: Alimentos



El 2010 registrará un crecimiento respecto al año anterior de 8,47% en valores y de 0,88% en unidades, de acuerdo a un significativo incremento en el índice de precios (7,52%).

camiloherreira@raddar.net

El consumo en Colombia 2009

82

Fuente: camiloherreira@raddar.net

La Gráfica anterior permite evidenciar el repunte en cuanto a la variación de consumo de alimentos a partir del año 2010, donde después de una fuerte caída

⁵ http://www.slideboom.com/presentations/213138/Porque-Alimentos-esta-perdiendo-mercado-en-Colombia---RADDAR--Sept-2010/0129915137133111313180414550124.4.3.0.1.0.113710&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=4df5d4f7868f2343&biw=1280&bih=899

en el año 2009 (5.76% y -1.99% en cuanto a unidades consumidas) presenta un repunte del 6.47% para el consumo de alimentos a nivel nacional.

2.2 CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO DEL MERCADO

2.2.1 Macroeconómico

El consumo de los hogares continúa acelerándose como resultado de las políticas monetarias expansivas, debido a la fortaleza del peso y de una tendencia a la disminución del desempleo. En febrero de 2011, la producción real la industria creció 2,4% frente al mismo mes de 2010; para este periodo de referencia, las ventas tuvieron una variación de 2,2% mientras que el personal ocupado creció en 1,2%. En el primer bimestre del año, la producción superó en 4,4% con respecto al mismo período del año 2010⁶.

Los altos ingresos de inversión extranjera también son un factor de importancia, sobretodo aquella con destino a la exploración y explotación de petróleo, carbón y oro. Por otro lado, el comportamiento reciente de licencias de construcción sugiere que la actividad edificadora inició en firme un ciclo ascendente, igualmente se espera una recuperación en sectores como el café, así como otro buen año para el comercio y el transporte. Teniendo en cuenta el escenario económico anteriormente planteado, se encuentra un momento favorable para desarrollar el emprendimiento planteado dentro con el presente plan de negocios.

2.2.2 Microeconómico.

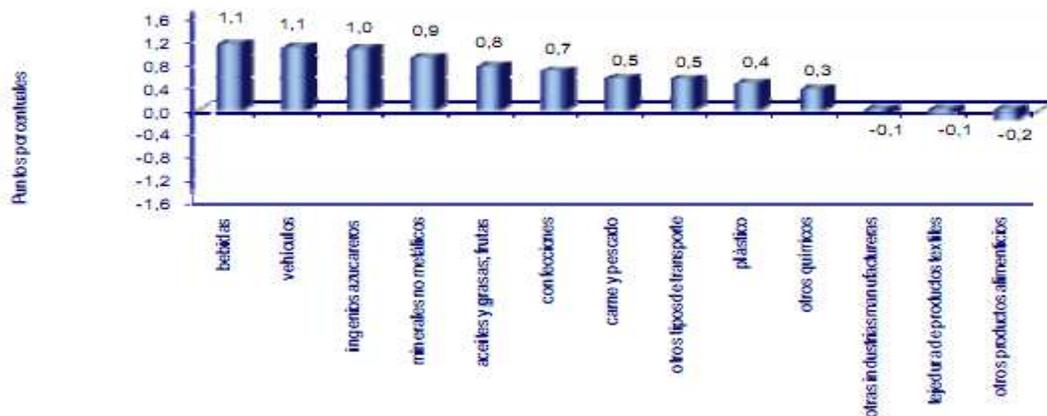
Durante el mes de agosto de 2011, la producción real del sector fabril, creció 9,5% con relación al mismo mes del 2010. El subsector de elaboración de aceites y grasas; transformación de frutas, legumbres, hortalizas presentó un importante crecimiento de 30%⁷.

⁶ DANE, Muestra Mensual Manufacturera - Febrero de 2011, noviembre 2011, http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=1206%3Amuestra-mensual-manufacturera-febrero-de-2011&catid=1%3Alatest-news&Itemid=1

⁷ DANE, Comportamiento de la industria en agosto de 2011, Agosto 2011, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_ago11.pdf

Las ventas de los subsectores han registrado un repunte positivo en su comportamiento. Las ventas de frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas presentaron un incremento de 0.8%. Lo anterior evidencia un comportamiento de las ventas con una tendencia semejante al de la producción.

Figura 2 Principales contribuciones a la variación anual de la producción real agosto 2011/2010.



Fuente: DANE

En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas (14%)⁸.

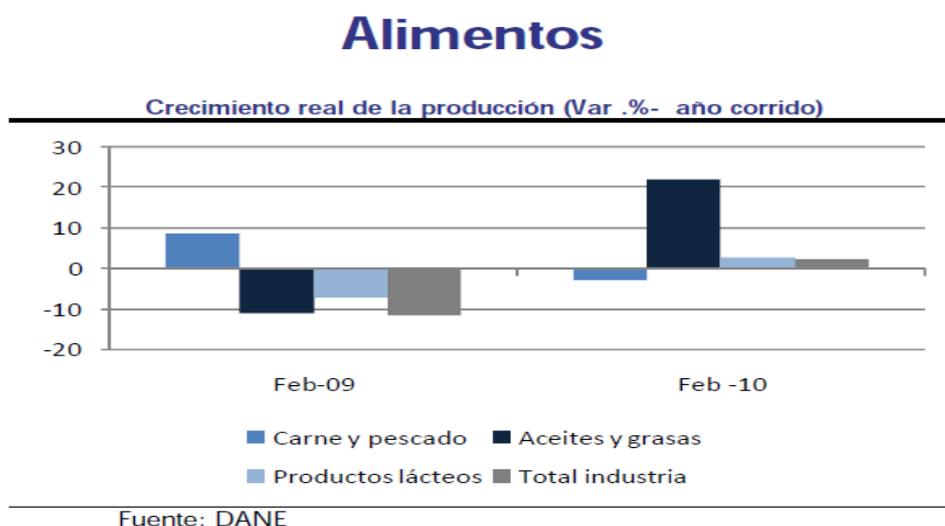
La producción del sector alimentos responde en su mayor parte a la demanda interna y ha reflejado una importante desaceleración. El sector está compuesto por los subsectores de carnes y pescados (18%); frutas, hortalizas, aceites y grasas (15%); productos lácteos (20%); productos de molinería (29%); productos de panadería (8%) y otros (10%)⁹.

⁸ Castro Ángela, Tendencias de consumo en Colombia. Entrevista con Camilo Herrera, Revista M2M <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>

⁹ DANE, Encuesta anual manufacturera, http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=683.

En febrero de 2010, la producción del sector presentó un comportamiento favorable similar al total de la industria¹⁰. El subsector de elaboración de aceites y grasas; transformación de frutas, legumbres, hortalizas presentó un importante crecimiento del 22%. Así mismo, la producción del subsector de productos lácteos presentó un crecimiento de 2.8%, comparado con el mismo período del año anterior.

Figura 3 Representación del crecimiento de producción de alimento según estudio del DANE



De acuerdo con el último informe de consumometría de Raddar, en el 2010 el consumo en términos reales creció 4,04%, resultados jalonados, principalmente, por el grupo de alimentos, transporte y vivienda¹¹, lo anterior evidencia la dinámica positiva de consumo en Colombia de acuerdo con las dinámicas del comercio.

En cuanto a la repartición del bolsillo del consumidor colombiano, alimentos ocupó el primer lugar con 32,03%, seguido de vivienda con un porcentaje de participación de 24,95% y la tercera posición la ocupó el grupo de vestuario y calzado con 4,20%, evidenciando una reducción en este último con respecto al año pasado de 3,65%.

¹⁰ Entre enero y febrero de 2010, la producción total de la industria creció 2.4% con respecto al mismo periodo del año anterior.

¹¹ Ávila Sánchez Liliana, En 2010 los colombianos gastaron \$335,7 billones, Enero 2011, LR LaRepublica, http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2011-01-18/en-2010-los-colombianos-gastaron-3357-billones_119432.php

2.2.3 Segmentación y análisis del consumidor

Teniendo como referente la información anterior es pertinente segmentar el mercado de acuerdo a características de consumo puntuales. En ese orden de ideas, las variables o características a tener en cuenta para un mayor conocimiento del mercado son a saber: las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, esto basado en la metodología establecida en el libro Fundamentos de Marketing de William J. Stanton. La cual se sustenta en el mercado y los diferentes grupos de compradores con sus diversas necesidades, características o conductas, que podrían requerir mezclas distintas de productos o de mercadeo. A continuación se analizan cada una de éstas.

2.2.3.1 Segmentación geográfica

Los clientes potenciales para el desarrollo del presente plan de negocios se encuentran ubicados en Bogotá, en diferentes localidades, entre otras Barrios Unidos, Teusaquillo y Suba. Localidades que representan una muestra representativa de la población objetivo, establecida por el grupo que presenta el plan de negocios de Los Sabores de la Nona. Por consiguiente, a continuación se presenta información relevante de las tres localidades en cuestión:

La localidad Suba representa el 11,7% del área total de la Ciudad, hay presencia de todas las clases socioeconómicas: el 35,5% de los predios son de estrato 3; el 28% pertenece a predios de estrato 2; pero hay una fuerte presencia de los estratos 4 y 5, 15% y 16% respectivamente. Cuenta con 805.000 habitantes (11,7% del total de la ciudad); lo que la ubica como la segunda localidad en población y la sexta con mayor densidad, 80 personas, p, por hectárea, por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha.) La tasa de desempleo de Suba (11,5%) es inferior a la de la ciudad (13,1%). Es la tercera localidad con mayor participación en el desempleo de la ciudad: el 11% de los desempleados residía en la localidad, equivalente a 50.000 personas.¹²

La localidad de Teusaquillo, predomina la clase media: el 83,6% de los predios son de estrato cuatro y el 11,4% de estrato tres, tiene 156 mil habitantes (2,3% del total de la ciudad), lo que la ubica como la sexta localidad más pequeña en población y en la novena localidad con menor densidad de población, 110 personas por hectárea, por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha). La tasa de

¹² http://camara.ccb.org.co/documentos/6231_perfil_economico_suba.pdf

desempleo (9,9%) es inferior a la de ciudad (13,1%). Es la quinta localidad con menor participación en el desempleo de la ciudad: el 2% de los desempleados residía en la localidad, equivalente a 9 mil personas.¹³

La localidad de Barrios Unidos predomina el estrato 3 con 50.7% y el estrato 4 con un 38.9%, el estrato 5 representa el 5% en esta localidad y el 5.4% restante corresponde a predios no residenciales.¹⁴ Barrios Unidos es la doceava localidad en número de habitantes (231 mil habitantes, 3,2% del total), En promedio, el 36% de la población son jóvenes menores de 25 años. La tasa de desempleo es la sexta más baja. Entre la localidad de Teusaquillo y Barrios Unidos suman 10.431 desocupados, que representan el 4,5% de los desocupados en Bogotá. El índice de condiciones de calidad de vida es del 92.46% de acuerdo con el estudio efectuado por la Cámara de Comercio de Bogotá.¹⁵

En consecuencia, se determina que la tres localidades mencionadas anteriormente corresponde a una muestra representativa de la población de la ciudad de Bogotá, toda vez que en estas tres localidades asciende a 1.421.965 habitantes, correspondiendo a un 19.31% de la población total de la ciudad que corresponde a 7.363.782 habitantes.

Tabla 2 Población Ciudad de Bogotá D.C: 2010

POBLACIÓN CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. 2010		
LOCALIDAD	POBLACIÓN	Porcentaje de participación de la población en la ciudad
SUMAPAZ	6.224	0,085
LA CANDELARIA	24.117	0,328
LOS MARTIRES	97.611	1,326
ANTONIO NARIÑO	108.150	1,469
SANTA FE	110.049	1,494
CHAPINERO	132.271	1,796
TEUSAQUILLO	145.157	1,971
TUNJUELITO	202.010	2,743
BARRIOS UNIDOS	232.802	3,161
PUENTE ARANDA	258.751	3,514

¹³ http://camara.ccb.org.co/documentos/6240_perfil_economico_teusaquillo.pdf

¹⁴ Fuente: DAPD POT Decreto 190 de 2004.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

¹⁵ Fuente: Encuesta de Calidad de Vida 2007.

Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.
http://camara.ccb.org.co/documentos/4391_barrios_unidos_teusaquillo.pdf

POBLACIÓN CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. 2010		
LOCALIDAD	POBLACIÓN	Porcentaje de participación de la población en la ciudad
FONTIBON	338.198	4,593
USME	363.707	4,939
RAFAEL URIBE	377.836	5,131
SAN CRISTOBAL	410.148	5,570
USAQUEN	469.635	6,378
BOSA	569.093	7,728
CIUDAD BOLIVAR	628.366	8,533
ENGATIVA	836.124	11,355
KENNEDY	1.009.527	13,709
SUBA	1.044.006	14,178
BOGOTA	7.363.782	100,00

Fuente: Elaborada por los Autores, Secretaria de Hacienda Distrital Bogotá D.C.

Figura 4 Mapa de Bogotá, con sus respectivas localidades



Fuente:

http://www.google.com.co/imgres?q=mapa+de+bogota&hl=es&sa=X&biw=1366&bih=667&tbm=isch&prmd=imvns&tbnid=ZI7DSHE_yiofAM:&imgrefurl=http://www.bogotamiciudad.com/Directorio/Detalles.aspx%3FBMC%3D134166&docid=FCMXy9uMTkCXJM&imgurl=http://www.bogotamiciudad.com/_Images/mapa.gif&w=432&h=283&ei=zxhWT9LKAsLATgfFmdCCCQ&zoom=1&iact=rc&dur=380&sig=112315606962355765780&page=1&tbnh=131&tbnw=200&start=0&ndsp=19&ved=1t:429,r:5,s:0&tx=62&ty=93

2.2.3.2 Segmentación demográfica

- Nivel de Ingresos

Al delimitar los clientes potenciales, se considera importante el nivel de ingresos, ya que este factor es determinante a la hora de establecer el mercado a donde se pretende llegar y el nivel adquisitivo de la población objetivo. En este orden de ideas, la marca, presentación, presentación, entre otras cualidades propias de los productos deberán responder a los perfiles de la población. El nivel de ingreso, la marca, posicionamiento de los productos y calidad de los mismos influye de manera directa en la compra y el consumo, estos factores claves influyen en el poder de compra (como precio, empaque, lugar de compra etc.).

Los autores del presente trabajo ha seleccionado a las personas que tengan unos ingresos superiores a los tres (3) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), que para el año 2012 asciende a \$1.701.000.

De conformidad con las estadísticas que presenta el DANE en el siguiente cuadro en relación con la variación mensual del IPC frente a los alimentos y el nivel de ingreso para el mes de febrero de 2008, se puede concluir que independiente el nivel de ingreso el comportamiento fue favorable al comparar el mes de febrero con el mes de enero del 2008, registrando diferencias porcentuales positivas por encima del 1%, es importante resaltar que el nivel de ingreso que mayor variación presentó fue el de bajo con un 1.26%, pasando de un índice de 194.80 a 201.59, registrando un incremento de 6.79.

Tabla 3 IPC Variación mensual del grupo de alimentos, según nivel de ingreso

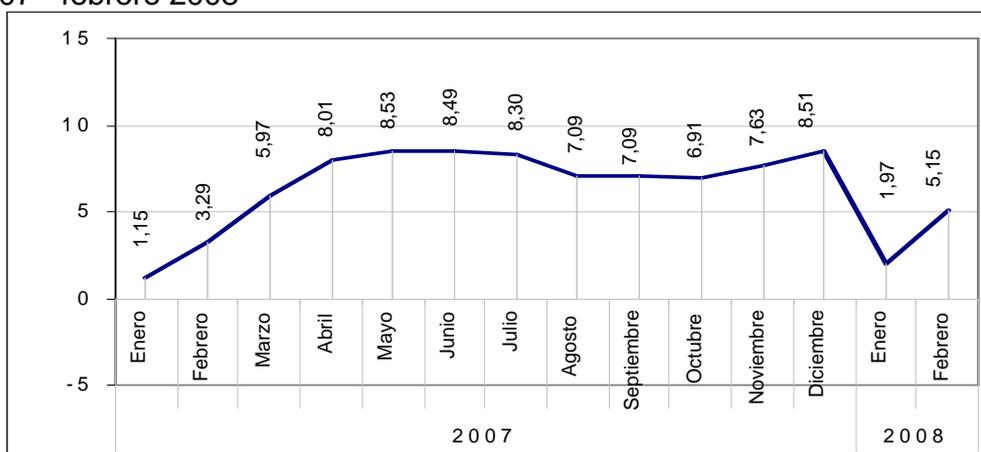
**IPC. Variación mensual, del grupo alimentos,
según niveles de ingreso**

Febrero 2008

Niveles de ingreso	Indice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Enero 2008	Febrero 2008	Enero 2008	Febrero 2008	
Bajos	194,80	201,59	2,23	3,49	1,26
Medios	195,91	201,71	1,87	2,96	1,09
Altos	199,07	204,66	1,66	2,81	1,14
Total	195,88	201,99	1,97	3,12	1,15

Fuente: DANE

Figura 5 IPC. Agregado trece ciudades grupo – alimentos. Variación año corrido enero 2007 - febrero 2008



Fuente DANE¹⁶

En lo corrido del año, este grupo de alimentos reporta en el mes de febrero, una variación de 5.15% superior a la registrada para este mismo periodo el año pasado. Todas las ciudades reportan variaciones corridas superiores al mes anterior, y por niveles de ingresos, los ingresos bajos registran variaciones acumuladas superiores al promedio nacional

- Estratos

¹⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE - Bogotá, D.C. - Colombia, 1 de marzo de 2008 Oficina de prensa DANE. Boletín especial al consumidor febrero de 2008. Resultados del consolidado nacional sobre el comportamiento de precios de los alimentos.

Se ha seleccionado todos los tres, cuatro y cinco ya que es la división social donde se percibe mayor nivel de ingresos y las características de esta población se relacionan con el perfil del cliente de los aderezos y salsas. Hay que tener en cuenta que la población de estos estratos busca adquirir productos que les genere y se identifique con una mejor calidad de vida, ya que tienden a reflejarse, imitar y parecerse cada vez más a la población concentrada de estratos altos de las grandes ciudades.

- Edad

Los clientes potenciales de los aderezos y vinagretas listas para su consumo, poseen entre 20 y 50 años, ya que dentro de este rango de edades el comportamiento de consumo y las etapas laborales, sociales y físicas son tendientes a favorecer los productos naturales y de consumo inmediato. Vale la pena aclarar que, fuera de este rango de edades mencionadas anteriormente, existen consumidores que de acuerdo con otras características de segmentación son clientes potenciales de los productos de Los Sabores de la Nona.

- Sexo

Se considera que la segmentación de acuerdo al sexo no aplica, toda vez que la tendencia general de compra de los productos alimenticios no tiene ninguna inclinación relevante para este segmento de edades, toda vez que el poder de decisión en las compras que recae en cualquiera de los sexos, esto con fundamento en la visita efectuada a los supermercados ubicados entre la Calle 72 y Calle 95 con Avenida 68, en el que se pudo constatar que los clientes que visitan estos supermercados son proporcionalmente equitativos y quienes visitan la sección de aderezos por lo general son de ambos sexos, no encontrando una diferenciación relevante en la segmentación por este criterio.

- Ciclo de vida

- Según las teorías de la función de consumo, Keynes sugiere que el consumo depende principalmente del ingreso corriente, esto traducido a nuestros posibles clientes y consumidores de aderezos y vinagretas

naturales listas para servir, a ejercer una fuerte presión en temas relacionados con la calidad de los productos y la presentación de estos. Así mismo existe la postura asumida luego de diferentes estudios donde se afirma que el consumo depende no solamente del ingreso corriente, sino de los futuros ingresos, de la riqueza y las tasas de interés¹⁷. Por otra parte, los economistas plantean que la importancia de los factores citados anteriormente es relativa, así como las restricciones de endeudamiento y los factores psicológicos, para lo cual nos atrevemos a afirmar y soportado en la postura de Keynes¹⁸, la adquisición de bienes y servicios responde a la necesidad, gusto y nivel de ingreso, siendo el nivel de endeudamiento un factor relevante pero no el primordial a la hora de adquirir este tipo de productos.

Si bien, el ciclo de vida en el que se encuentren nuestros clientes no es un factor relevante, de manera vivencial los autores del presente documento podemos afirmar que la inclinación para el consumo de nuestros productos está orientada en la población de solteros y/o casados, que laboran y tienen un ritmo de vida un agitado. A continuación se analiza en forma más clara los ciclos de vida familiar de las personas y su incidencia en la compra y consumo de los aderezos y salsas.

Tabla 4 Segmentación demoGráfica de acuerdo al ciclo de vida familiar

CICLO DE VIDA FAMILIAR	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	TENDENCIA COMPRA Y/O CONSUMO
Joven Soltero	Poseen pocas responsabilidades financieras, no tiene obligaciones y compromisos con hijos. Destinan parte de su sueldo al pago de diversión y gustos suntuarios (alimentación variada y lista para consumo). Son líderes de opinión en cuanto a las tendencias de la moda por lo que el consumo de productos naturales responde a sus necesidades.	ALTA
Joven casado sin hijos	Cuenta con un buen estado financiero ya que los gastos son compartidos con su compañero/a, compra artículos de calidad y duración superior, muchos de los cuales son suntuarios, les gusta la variedad y las cosas novedosas.	ALTA

¹⁷ Milton Friedman, entre otros

¹⁸ John M. Keynes, The General Theory of Employment, Interest and money.

CICLO DE VIDA FAMILIAR	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	TENDENCIA COMPRA Y/O CONSUMO
Joven casado con hijos	Las compras son destinadas en su gran mayoría para el hogar, buscan adquirir artículos económicos principalmente que satisfacen los gustos y necesidades de los hijos, dejan de lado la compra de artículos suntuarios. La preocupación está centralizada en forma única en los hijos.	BAJA
Adulto casado con hijos	Tienen una posición financiera estable y buena, hay vida laboral en la pareja y en los hijos. No se dejan influir fácilmente de la publicidad, compran artículos durables muchas veces suntuosos no necesarios. La preocupación ya no está centralizada en forma única en los hijos.	MEDIA – ALTA
Adulto casado sin hijos	Están satisfechos con sus logros alcanzados, ya que cuentan una posición financiera buena y estable; están interesados en productos variados y lujosos que les permitan observar una mejora significativa en su calidad de vida.	ALTA
Casado de edad avanzada	Poseen una reducción drástica de sus ingresos, mantienen la propiedad de la casa donde habitan, buscan invertir en finca raíz para obtener un sustento futuro. Buscan su cuidado en cuanto a salud y seguridad con productos que ayuden a mejorar sus condiciones de salud, sueño y vida.	ALTA
Soltero edad avanzada	Es un grupo que responde a los jubilados por lo que sus gastos disminuyen pero reorientan ciertos gastos al cuidado de su salud, con lo que minimizan compras de productos que pueden elaborar o preparar ellos mismos.	MEDIA-ALTA

Fuente: Segmentación demoGráfica¹⁹

- Nivel académico

Los clientes y consumidores que adquieren productos 100% naturales que se benefician de una dieta saludable y equilibrada, son personas con formación tecnológica o profesional ya que comprenden la necesidad de alimentarse y cuidarse sanamente con productos que no contienen

¹⁹ www.southlink.com.ar/vap/comp%20del%20cons.htm

químicos y que les permita variar el sabor de sus comidas. Sin embargo, existen personas con nivel inferior al enunciado anteriormente que también identifican la necesidad de consumir salsas y aderezos por moda o por sus atributos nutricionales.

2.2.3.3 Segmentación psicográfica

Dentro de la segmentación psicográfica, se tiene en cuenta los motivos de compra y consumo de los productos y el estilo de vida. A continuación se analizan cada uno de estos.

- **Motivos de compra y consumo**

Las personas que consumen productos naturales listos para su consumo, buscan cuidarse física y mentalmente adquiriendo productos que les beneficien en cuanto a la cantidad de componentes nutricionales, vitaminas y minerales, asegurando así un equilibrio balanceado en la dieta alimentaria diaria.

Según el estudio de Food trends International realizado por Ipsos-Napoleón Franco a finales de 2007, un 59% de los colombianos afirma haber realizado recientemente cambios en su alimentación para hacerla más saludable. Al preguntarles cuáles han sido esos cambios, afirman estar consumiendo menos harinas, más vegetales y menos grasas en su mayoría, y en menor porcentaje, afirman estar consumiendo más frutas y menos azúcar y dulces.

Es un hecho que la tendencia saludable ha llegado para quedarse y que los colombianos, a pesar de no sufrir de sobrepeso, están preocupándose cada vez más por comer bien, pues dos terceras partes de los encuestados dicen que la mayoría de las comidas (64%) y bebidas (61%) que hacen son saludables, y que las que no lo son suelen ser los refrigerios, donde el 40% son saludables y el resto la llamada comida “chatarra”.²⁰

²⁰<http://www.revistalimentos.com.co/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado-preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>

Como otro motivo de compra podemos considerar que los precios de las salsas o aderezos son módicos y proporcionales al contenido, adicionalmente porque brinda un alto grado de confiabilidad y seguridad por los procesos productivos, los estándares de higiene y asepsia, el adecuado manejo de los insumos, el proceso de envasado y etiquetado para lograr un productos final que responde a las exigencias del mercado.

- **Estilo de Vida**

El consumo de las personas también responde en gran medida a su estilo de vida, el cual tiene relación con sus gustos, sitios que frecuenta, grupos sociales, laborales, hobbies, por consiguiente y debido a la cultura actual de poco tiempo para actividades de hogar, la oferta de productos listos para el consumo, la practicidad en elementos para el aseo en los hogares y demás productos que se ofertan hoy en el mercado son como respuesta a las exigencias actuales de consumo traducido en la escases de tiempo y en la necesidad imperiosa de optimizarlo, dedicando el tiempo a actividades realmente relevantes en la vida de las personas.

Por lo anterior y con fundamento en el afán diario de nuestra vidas es que se determina que productos de Los Sabores de la Nona son incluidos dentro de esos productos que están listos para su consumo, ofreciendo variedad en cuanto a sabores, presentación y disminuyendo la posibilidad de dedicación más de tiempo a actividades de cocina. Así mismo, existen las personas que no tienen las destrezas suficientes para cocinar y mucho menos picar alimentos, por lo que nuestros productos son una solución acertada para una alimentación balanceada.

Las personas que creen que la salud está dada por el estilo de vida y el tipo de alimentación que consumen, consideran fundamental sentirse y verse joven y vital, razón por la cual optan por productos naturales.

2.2.3.4 Segmentación conductual

Dentro de la segmentación conductual se hace énfasis en los grupos de referencia que influyen dentro del comportamiento de compra y consumo de las personas, como también el lugar y momento donde se relacionan, a su vez los factores que el grupo social utiliza para determinar la calidad de un producto. En la segmentación conductual los compradores se dividen en grupos con base en el

conocimiento de un producto, la actitud hacia él, la forma en que lo usan o la forma en que responde a él.

La división se puede hacer con base en sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto. Un ejemplo de ocasión de compra puede ser la compra de muebles de hogar, que se realiza por una necesidad como la llegada de un bebé y para ello se requiere adquirir una cuna ya que no se cuenta con ella, pero una familia no decide cambiar todos sus muebles por simple capricho, responde más a las necesidades.

Segmentación Conductual: división de los compradores con base en la ocasión, sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto. Un ejemplo de ocasión de compra, los muebles de hogar, su compra se presenta por lo general cuando una pareja se casa, cuando se espera un nuevo miembro en la familia, cuando el pequeñín ha crecido lo suficiente para abandonar su cuna o cuando los usados se deterioran, no es usual que una familia cambie las camas de todos anualmente.

Para que la segmentación sea útil, debe presentar las siguientes características: mensurabilidad, el grado en el que pueda medirse la variable de segmentación; accesibilidad, el grado al que se pueda alcanzar y servir efectivamente los diferentes segmentos; sustanciabilidad, grado en el que los segmentos son lo suficientemente grandes y lucrativos y accionamiento, el grado en el que sea posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.²¹

Los segmentos relacionados cumplen con las siguientes características, lo que permite determinar la utilidad de la información que arroje la segmentación, entonces los segmentos deberán ser medibles, diferenciables, es decir, que se distingan claramente, así como las diferentes reacciones ante las estrategias de mercadotecnia, que sean rentables (ganancias), accesibles (cuenta con los recursos suficientes para llegar al segmento deseado). Esto es útil porque siempre es importante conocer qué piensan y cómo reaccionan los distintos segmentos sobre nuestro producto.

- Grupos de referencia

21

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/segmentaciondemercado.htm>

La segmentación conductual, incluye los grupos de referencia, esto es que de acuerdo con la información referida por amigos, conocidos se estimula la intención de compra. Con fundamento en ello, el consumo de aderezos está dado principalmente por referencia o tradición de consumo de estos mismos productos en los grupos de participación primaria (familia, amigos y compañeros de trabajo).

Son muchas las celebridades de la pantalla chica, el cine y la pasarela, que mencionan de forma constante la necesidad de consumir productos naturales que beneficien una dieta saludable y equilibrada, razón por la cual los consideramos directos influyentes en la opinión de compra y consumo de este tipo de alimentos.

- Lugar y momento de relación con grupo de referencia

La relación con los grupos primarios de referencia, está dada en el hogar, vecindad y en reuniones sociales “familiares”, en donde se puede observar en forma general la tradición de preparación y consumo de determinados alimentos.

En cuanto a los grupos secundarios de referencia, la relación se da en eventos sociales, deportivos y religiosos, en los cuales hay un lugar para el consumo de algún tipo de alimentos (momento en donde se busca identificar que es lo que se consume para consumirlo en forma cotidiana en el hogar).

Los líderes de opinión de los productos alimenticios, son principalmente relacionados con programas, telenovelas, películas y eventos televisados, los cuales permiten observar los gustos y tendencias de consumo de las “celebridades”.

- Factores que determinan la calidad del producto

Los grupos de referencia encuentran como factor determinante de la calidad de los aderezos y salsas, el nivel de precios y los ingredientes que lo componen, la presentación y el olor. A su vez, consideran que el sabor y

consistencia del producto permiten identificar el nivel de satisfacción que les generará su consumo. Lo cual se logra a través de degustaciones.

2.3 APLICACIÓN ENCUESTA

El presente proyecto pretende atender la demanda del total del consumo aparente en menos de un año desde el día en que se ponga en marcha el proyecto, para ello se aplicó una encuesta a una muestra representativa de la población objetivo que se encuentra en las localidades de Teusaquillo, Barrios Unidos y Suba de la ciudad de Bogotá, D.C.

2.3.1 Información descriptiva externa (encuesta)

2.3.1.1 Tamaño de la muestra

A continuación se presentan las variables tenidas en cuenta para el cálculo del tamaño de la muestra, población a la cual se le aplicó la encuesta del presente plan de negocios.

Tabla 5 Cálculos del tamaño de la muestra

VARIABLE	CONCEPTO	VALOR
N	Total población objetivo	3.523.715
B	Error Estimación	5%
D	Ajustes Error de estimación (B ² /4)	0,000625
P	Probabilidad a favor	0,5
Q	Probabilidad en contra	0,5
Tamaño de la muestra	$\frac{N \times (P \times Q)}{((N-1) \times D) + (P \times Q)}$	$\frac{880.928,75}{2.202,57125}$
N	Tamaño de la muestra (resultado)	399,954712

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Como se puede observar en la tabla anterior, el tamaño de la muestra representativa del mercado objetivo a la que se debía aplicar la encuesta era de 399.95 personas, es decir 400. Con fundamento en ello, se determinó aplicar la encuesta a 400 personas de nuestros clientes potenciales.

2.3.1.2 Formato de encuesta

A continuación se presenta el formato de encuesta (cuestionario que se aplicara a la muestra del mercado objetivo) utilizada en el análisis de demanda de los aderezos.

INVESTIGACION DE MERCADEO

Objetivo: “Conocer la opinión sobre un nuevo producto en el mercado”

Fecha: _____ Ciudad: Bogotá, Cundinamarca, Colombia

Nombre de Encuesta: Grado de aceptación de aderezos “Los Sabores de la Nona”

Encuestador:

Reciba un cordial saludo por parte de los alumnos de la Especialización de Gerencia de Proyectos de la Escuela de Administración de Negocios - EAN. Estamos interesados en crear una empresa de aderezos y/o salsas acompañantes para todo tipo de alimentos, para lo cual buscamos determinar el grado de aceptación y preferencia de este tipo de productos. Para el logro de dicho objetivo esperamos contar con su colaboración respondiendo sinceramente la presente encuesta, recuerde que la información que nos suministre será manejada de manera confidencial. Gracias.

Perfil encuestado

- A. Edad _____
B. Estado civil _____
C. Localidad donde vive _____
D. Nivel de estudios: Profesional y/o técnico a. SI _____ b. NO
E. Nivel de ingresos (3 SLMMV: salario legal mínimo mensual vigente):
Superiores a \$1'700.000 a. SI _____ b. NO

Cuestionario

- ¿Sabe que es una salsa o aderezo?
a. SI _____ b. NO _____
- ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales?
a. Todos los días _____
b. Una vez por semana _____
c. Cada 15 días _____
d. Cada Mes _____
e. Nunca _____ Porque? _____
- ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?
a. SI _____ (Pasar a la pregunta N°. 4)

- b. No _____ (Pasar a la pregunta N°. 12)
 ¿Cuál/es? _____
4. A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña?
- Limón, vinagre y sal _____
 - Salsa de preparación casera _____
 - Aderezos de supermercado _____
 - Otras (¿Cuáles?) _____
5. ¿Cuál es la marca de salsa o aderezos que conoce o normalmente consume?
- Fruco _____
 - Villy _____
 - Deleyte _____
 - California _____
 - Colmans _____
 - Carrefour _____
 - Bangor _____
 - Macedonia _____
 - Comapan _____
 - Casera _____
 - Restaurante _____
 - Otras, _____
 Cuáles? _____
6. ¿Quién/es es/son el/los que influye/n en la decisión de compra de este tipo de producto?
- Mama _____
 - Papa _____
 - Hermanos/as _____
 - Empleada _____
 - Yo _____
 - Otros _____
 ¿Quiénes? _____
7. ¿Cada cuanto compra las salsas y/o aderezos?
- Todos los días _____
 - Una vez por semana _____
 - Cada 15 días _____
 - Una vez al mes _____
8. ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?
- 250 gr _____
 - 500 gr _____
 - 1.000 gr _____
 - No sé _____
9. Entre los siguientes sabores de aderezos, ¿Cuáles prefiere?
- Salado _____
 - Dulce _____

- c. Agridulce _____
 - d. Picante _____
 - e. Acido _____
 - f. No tengo preferencia _____
10. ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?
- a. Supermercado _____
 - b. Tienda de barrio _____
 - c. Domicilios _____
 - d. Otros _____
- ¿Cuál? _____
11. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?
- a. Sabor _____
 - b. Tradición familiar _____
 - c. Salud _____
 - d. Contenido _____
 - e. Producto sin químicos _____
 - f. Presentación _____
 - g. Economía _____
12. ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Aceptable _____
 - d. Malo _____
13. ¿Cómo calificaría la imagen de este producto? (Mostrar producto)
- a. Innovador _____
 - b. Pasado de moda _____
 - c. Agradable _____
 - d. Indiferente _____
 - e. Llamativo _____
14. ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gr?
- a. Entre \$3.000 y \$4.000 _____
 - b. Entre \$4.000 y \$5.000 _____
 - c. Entre \$5.000 y \$6.000 _____

Gracias por su colaboración.

Observaciones _____

2.3.2 Análisis de la encuesta

2.3.2.1 Informe de la muestra

A continuación se describe en forma general los resultados de la encuesta con graficas.

Perfil de Encuestado

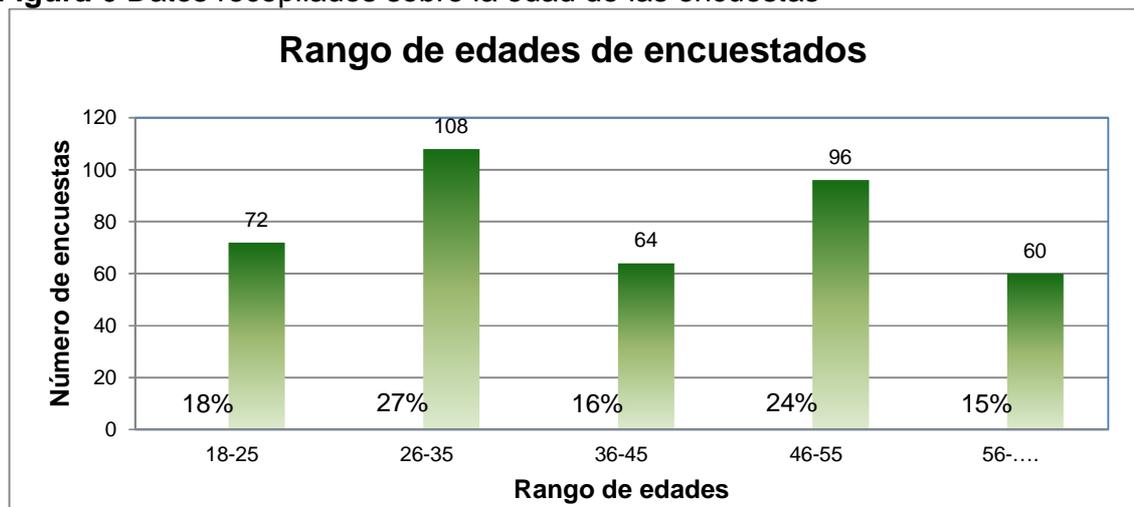
A. Participación de los encuestados por edades

Tabla 6 Datos recopilatorios sobre edad de los encuestados

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
A.1	Entre 18-25 años	18 %	72
A.2	Entre 26-35 años	27 %	108
A.3	Entre 36-45 años	16 %	64
A.4	Entre 46-55 años	24 %	96
A.5	Entre 56 en adelante	15 %	60

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 6 Datos recopilados sobre la edad de las encuestas



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

El 25% de los encuestados poseían edades entre los 26 y 35 años, un 24% entre los 46 y los 55 años, un 18% correspondiente a rango de edad de 18 a 25 años, el 16% correspondiente al rango entre 36 y 45 años y por último el 15% de los encuestados tienen 56 años o más.

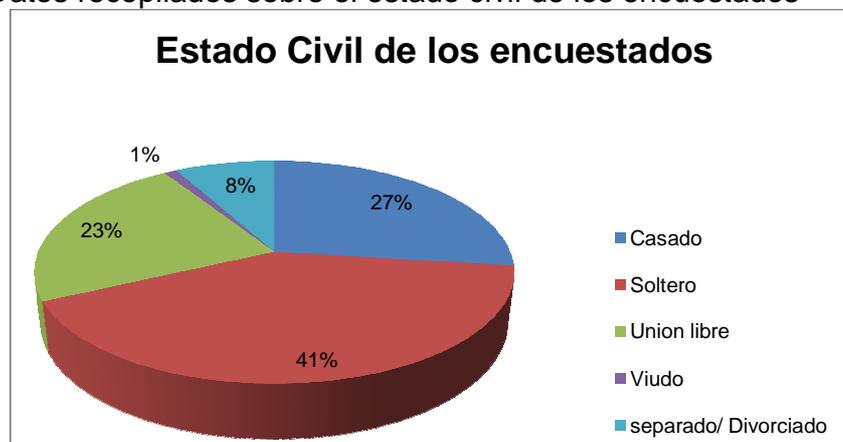
B. Participación de los encuestados por estado civil

Tabla 7 Datos recopilados sobre el estado civil de los encuestados

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
B.1	Casado	27 %	108
B.2	Soltero	41 %	164
B.3	Unión libre	23 %	92
B.4	Viudo	1 %	4
B.5	Separado/divorciado	8 %	32

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 7 Datos recopilados sobre el estado civil de los encuestados



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

EL 41% de los encuestados son solteros, un 27% casados, el 23% están en unión libre, el 8% son separados o divorciados y el 1% son viudos.

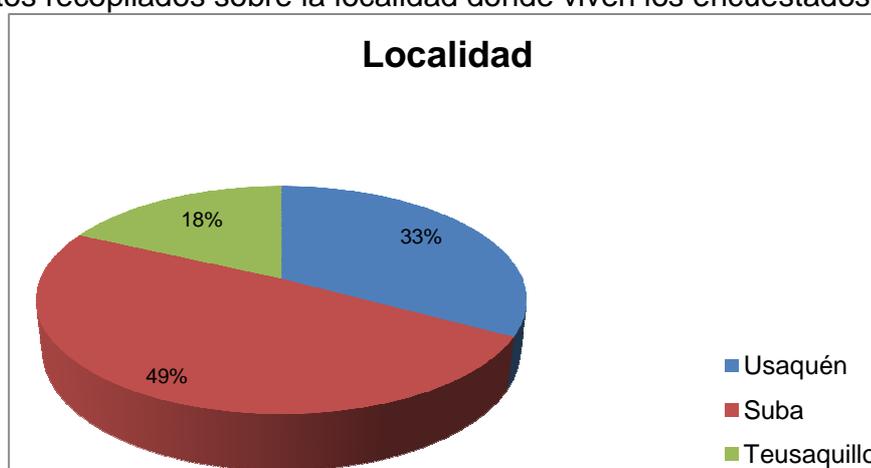
C. Participación de los encuestados según la localidad de donde viven

Tabla 8 Datos recopilados sobre la localidad donde viven los encuestados

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
C.1	Usaquén	32.5%	130
C.2	Suba	50%	200
C.3	Teusaquillo	17.5 %	70

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 8 Datos recopilados sobre la localidad donde viven los encuestados



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Las personas Encuestadas en su totalidad fueron 400, repartidas en las siguientes localidades así: un 50% ubicada en Suba, un 25% Barrios unidos y un 17.5% ubicada en Teusaquillo ya que basados en la concentración de la población en cada localidad se decidió aplicar la encuesta en esta manera para lograr una representación similar a la existente a nivel poblacional. Cabe mencionar que algunas personas a quienes se les inicio la encuesta no eran de las localidades seleccionadas y por dicha se les agradeció su colaboración y no se continuó realizando el cuestionario.

D. Participación de los encuestados según el nivel de estudios

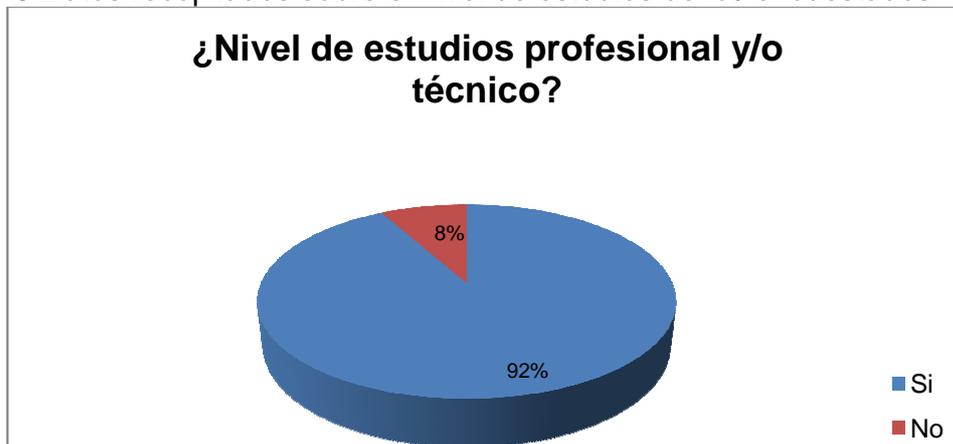
Tabla 9 Datos recopilados sobre el nivel de estudios de los encuestados

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
D.1	Si	92%	367

D.2	No	8%	33
-----	----	----	----

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 9 Datos recopilados sobre el nivel de estudios de los encuestados



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

De las personas encuestadas 92% tiene un nivel educativo profesional o técnico y el 8% tiene un nivel educativo inferior.

E. Participación de los encuestados según el nivel de ingresos (superiores a \$1'701.000 SMLMV)

Tabla 10 Datos recopilados sobre el nivel de ingresos de los encuestados

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
E.1	Si	74.25%	297
E.2	No	25.75%	103

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 10 Datos recopilados sobre el nivel de ingresos de los encuestados



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

De las personas encuestadas el 74.25% tiene un nivel de ingresos superior a 1'224.042 (3 SMLMV) y el 25.75% tiene ingresos inferiores a los tres salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Cuestionario:

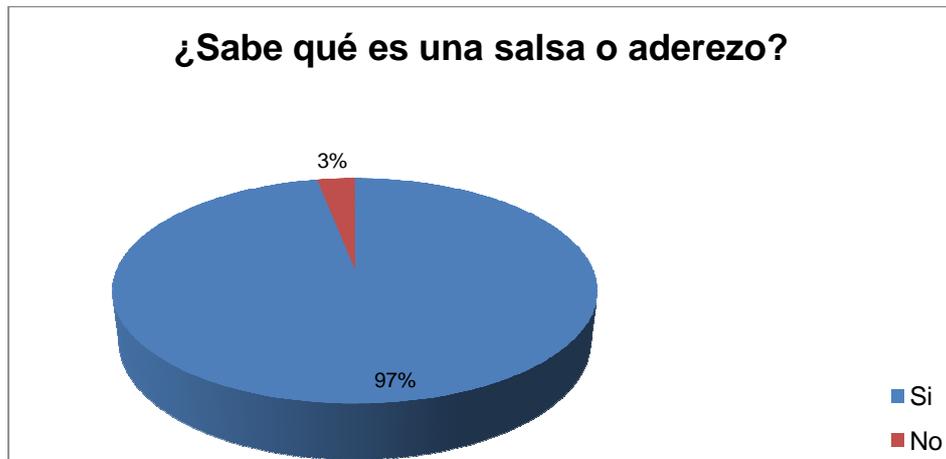
1. ¿Sabe qué es una salsa o aderezo?

Tabla 11 Datos recopilados sobre ¿Sabe qué es una salsa o aderezo?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
1.1	Si	96.75%	387
1.2	No	3.25%	13

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 11 Datos recopilados sobre ¿Sabe qué es una salsa o aderezo?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 1 ¿Sabe qué es una salsa o aderezo? El 97% de los encuestados respondió que si conoce lo que es una salsa o aderezo y un 3% contesto que no conocía o distinguía dicho producto. A estas personas se les mostro el producto y se les explico el concepto de las salsas o aderezo.

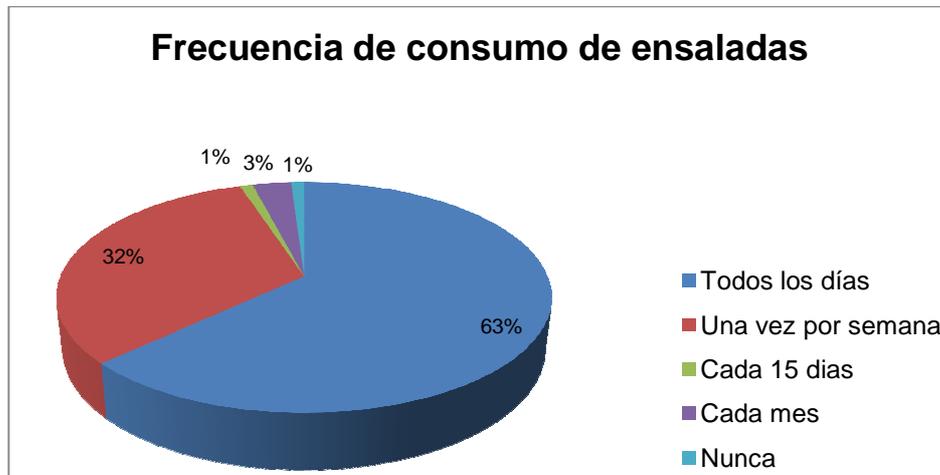
2. ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales?

Tabla 12 Datos recopilados sobre ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
2.1	Todos los días	63%	252
2.2	Una vez por semana	32%	128
2.3	Cada 15 días	1%	4
2.4	Cada mes	3%	12
2.5	Nunca	1%	4

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 12 ¿Usted cada cuanto consume ensaladas de verduras y/o vegetales?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 2 ¿Usted cada cuanto consume ensaladas o verduras y/o vegetales? El 63% de los encuestados respondieron que todos los días; el 32% respondió que una vez a la semana consume ensaladas; el 3% son consumidores mensuales y el 1% consume cada quince días y quienes nunca consumen ensaladas registraron el mismo porcentaje.

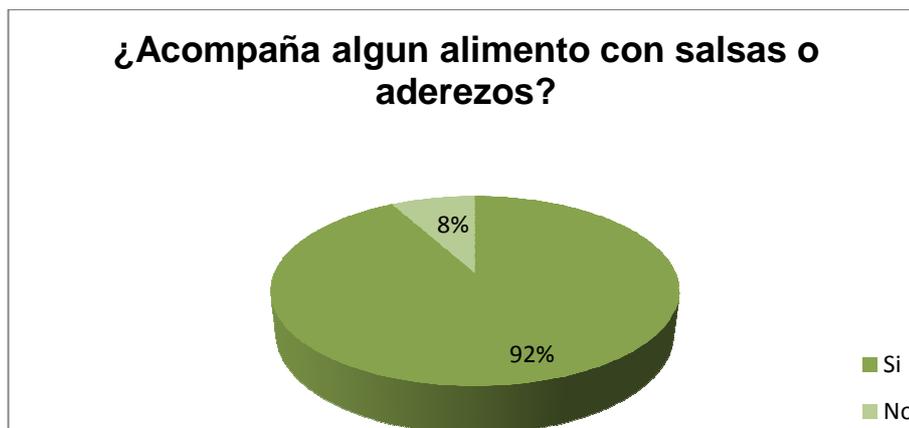
3. ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?

Tabla 13 Datos recopilados sobre ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
3.1	Si	92%	367
3.2	No	8%	33

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 13 ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 3 ¿Usted acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas? El 92% contestó que si acompaña cualquier tipo de alimentos con aderezo y/o salsas, mientras que el 8% restante afirma que no; esto se debe principalmente al poco interés por indagar con nuevos productos a los que se consume habitualmente en sus casas para no variar el sabor tradicional y natural de sus alimentos.

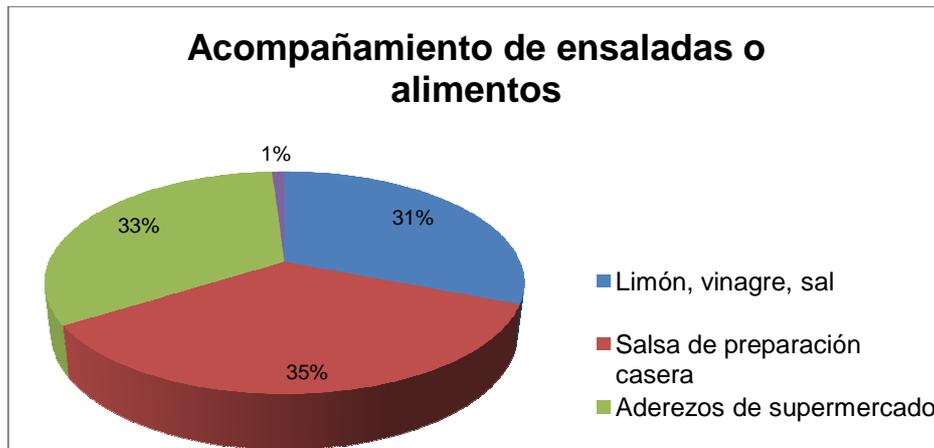
4. A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña?

Tabla 14 Datos recopilados sobre A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
4.1	Limón, vinagre, sal	31%	124
4.2	Salsa de preparación casera	35%	140
4.1	Aderezos de supermercado	33%	132
4.2	Otras	1%	4

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 14 A la hora de consumir las ensaladas o los alimentos de su preferencia, ¿con que tipo de salsa o aderezos los acompaña?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 4 a la hora de consumir ensaladas o los alimentos de su preferencia ¿con que tipo de salsas o aderezos los acompaña? El 35% respondió que acompaña sus alimentos con salsas preparadas en casa, mientras que un 33% afirma que consume sus alimentos con salsas compradas en los supermercados, el 31% so consumidores de aderezos elaborados a base de limón, vinagre y sal; y el 1% restante corresponde a las personas que consumen otros aderezos como semillas de girasol, yogurt, aceite de oliva y miel.

5. ¿Cuál es la marca de salsa o aderezos que conoce o normalmente consume?

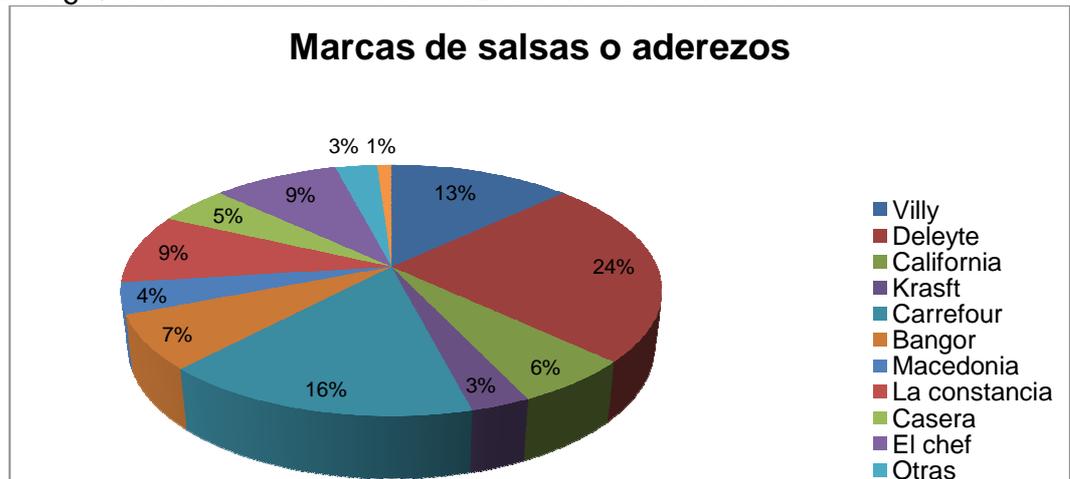
Tabla 15 Datos recopilados sobre ¿Cuál es la marca de salsa o aderezos que conoce o normalmente consume?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
5.1	Fruco	13%	52
5.2	Villy	24%	96
5.3	Deleyte	6%	24
5.4	California	3%	12
5.5	Krasft	16%	64
5.6	Carrefour	7%	28
5.7	Bangor	4%	16
5.8	Macedonia	9%	36
5.9	La constancia	5%	20
5.10	Casera	9%	36
5.11	El chef	3%	12

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
5.12	Otras	1%	4

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 15 ¿Que marca de salsa o aderezos conoce o consume?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 5 ¿Que marca de salsa o aderezos conoce o consume? el 24% reconoce o consume normalmente Villy, la cual es una marca que produce salsa o aderezos caseros y que mantiene la filosofía que se plante en salsa de la Nona; el 16% prefiere aderezar sus ensaladas con productos marca kraft, ya que ofrece variedad, sabores exquisitos y buenos precios en proporción con el contenido de sus envases. El 13% de los encuestados respondió que prefieren la marca Fruco sin importar que no ofrecen productos para aderezar ensaladas pero sus variedades pueden ser tomadas como productos sustitutos como la mayonesa, salsa de tomate, salsa rosada y demás presentaciones que se encuentran en el mercado, el 9% consume macedonia y aderezos caseros; el 7% opta por aderezos marca Carrefour, ya que cuentan con variedad de sabores y sus precios son económicos, en 6% por Deleyte (marca exclusiva del Ley), el 5% por la constancia, el 4% por Bangor, el 3% corresponde a california y con respecto a marcas como El chef y otras obtuvieron el 1%.

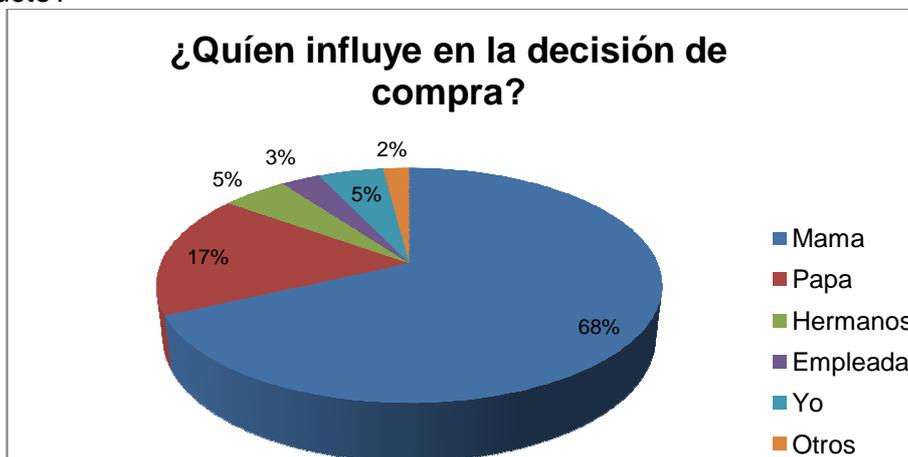
6. ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto?

Tabla 16 Datos recopilados sobre ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
6.1	Mama	68%	272
6.2	Papa	17%	68
6.3	Hermanos	5%	20
6.4	Empleada	3%	12
6.5	Yo	5%	20
6.6	Otros	2%	8

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 16 ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N°6 ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de este tipo de producto? El 68% respondió que quien tiene la decisión de compra de productos para el hogar es la mama, seguido de una buena participación del papa, después son los hermanos y la persona entrevistada con una participación del 5%, después la empleada ya que por mandados decide que salsa consumir y por ultimo un 2% de la encuestas consideran que otras personas como vecinos y amigos son los que influyen en la decisión de compra.

7. ¿Cada cuanto compra las salsas y/o aderezos?

Tabla 17 Datos recopilados sobre ¿Cada cuanto compra las salsas y/o aderezos?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
7.1	Todos los días	12%	48
7.2	1 vez por semana	29%	116
7.3	Cada 15 días	32%	128
7.4	Cada mes	27%	108

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 17 Sobre ¿Cada cuánto compra las salsas y/o aderezos?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N°7 ¿Cada cuanto compra las salsas y/o aderezos? El 32 % contestó que adquiere los aderezos cada quince días, mientras que el 29% los adquiere una vez a la semana; el 27% afirma que compran aderezos una vez al mes y el 12% afirma que lo adquieren todos los días. Podemos ver que los niveles de rotación de productos en los hogares entrevistados es ágil ya que en menos de 15 días se hace la recompra de producto debido principalmente a que compran un producto con poco contenido.

8. ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?

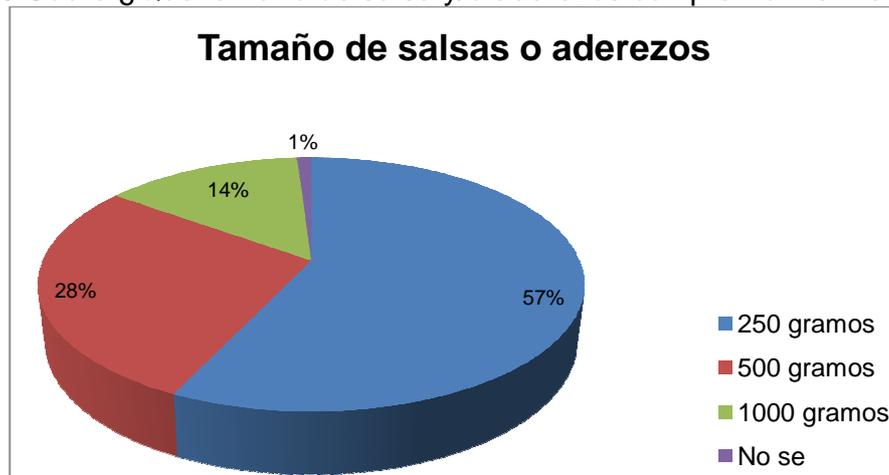
Tabla 18 Datos recopilados sobre ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
8.1	250 gramos	57%	228
8.2	500 gramos	28%	112

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
8.3	1000 gramos	14%	56
8.4	No se	1%	4

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 18 Sobre ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 8 ¿Qué tamaño de salsa y/o aderezos compra normalmente? El 57% responde que el tamaño de salsa que lleva es de 250 gramos, ya que permite tener mayor rotación, variedad y frescura en los productos, el 28% adquiere productos de 500 gramos ya que a mayor contenido el precio puede reducir en buena parte, el 14% respondió que adquiere productos en presentación de 1.000 gramos ya que salen más económicos, su consumo es mayor porque existe salsas que tiene esta única presentación como es el caso de vidali.

9. Entre los siguientes sabores de aderezos ¿cuales prefiere?

Tabla 19 Datos recopilados sobre preferencia de sabores de aderezo

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
9.1	Salado	27%	108
9.2	Dulce	16%	64
9.3	Agridulce	33%	132
9.4	Picante	19%	76

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
9.5	Acido	5%	20
9.6	No tengo preferencia	0%	0

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 19 Preferencia de sabores de aderezos.



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 9 Entre los siguientes sabores de aderezos ¿cuales prefiere?, el 33% afirma que sienten inclinación por productos con sabores agridulces, el 27% afirma que el sabor salado le atrae más, el 19% corresponde a sabores picantes mientras que para el sabor dulce se registra un 16%, en cuanto al sabor acido se encontró que muy pocos adeptos ya que únicamente se registra un porcentaje del 5%. Con respecto a la opción “indiferente” ninguna persona la selecciono.

10. ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?

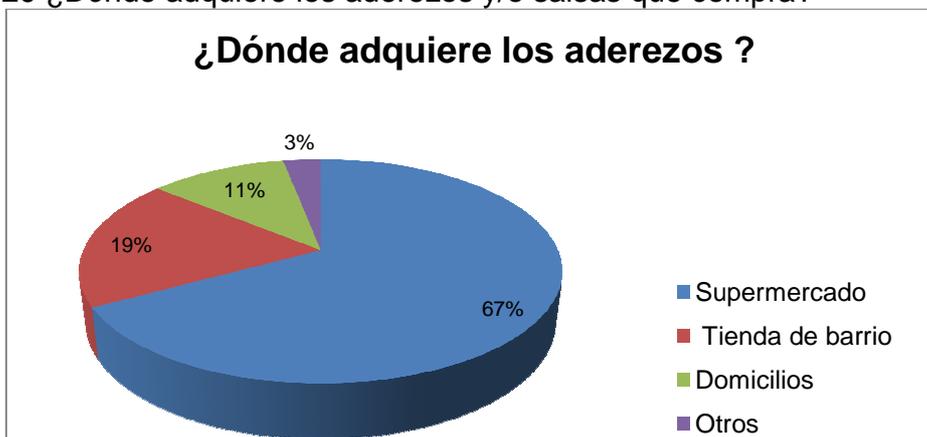
Tabla 20 Datos recopilados sobre ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
10.1	Supermercado	67%	268
10.2	Tienda de barrio	19%	76
10.3	Domicilios	11%	44

10.4	Otros	3%	12
------	-------	----	----

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 20 ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta Nº 10 ¿Dónde adquiere los aderezos y/o salsas que compra? El 67% de los entrevistados afirma que adquiere los aderezos o salsa en supermercados, el 19% los compran en tiendas de barrio, el 11% dicen adquirirlos por domicilio y otros con el 3% son comprados el cualquier lugar diferente a los mencionados anteriormente

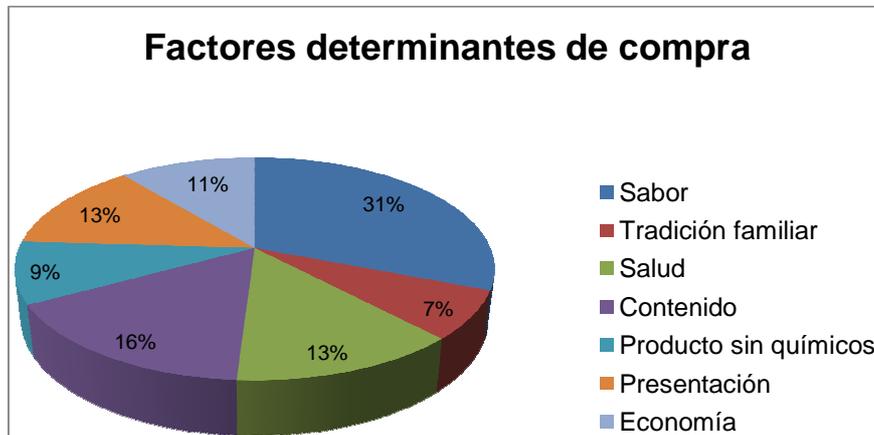
11. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?

Tabla 21 Datos recopilados sobre ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
11.1	Sabor	31%	124
11.2	Tradición familiar	7%	28
11.3	Salud	13%	52
11.4	Contenido	16%	64
11.5	Producto sin químicos	9%	36
11.6	Presentación	13%	52
11.7	Economía	11%	44

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 21. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

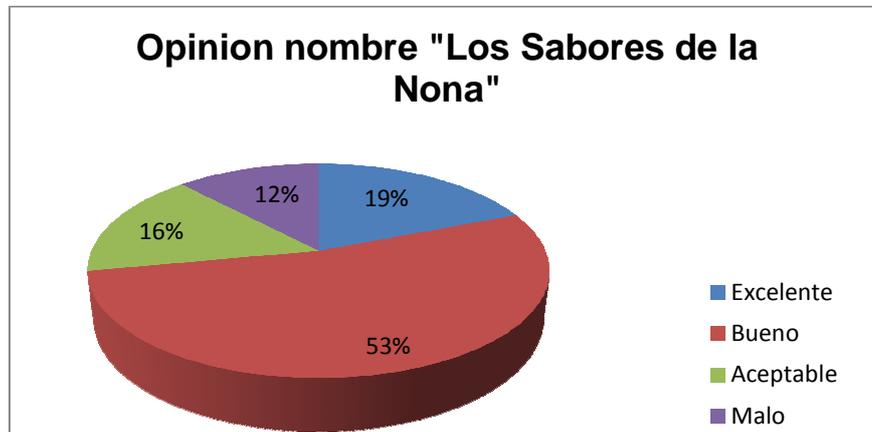
Ante la pregunta N° 11 ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de los aderezos y/o salsas? El 31% consiste que el factor determinante para adquirir productos de esta clase es el sabor, seguido del contenido con el 16%, con un 13% de salud y la presentación respectiva ya que los intereses actuales buscan alimentos bien balanceados, que nutran y que a la vez sean deliciosos, algunos encuestados considera que sin una buena presentación cualquiera comercialización de productos seria un fiasco ya que todo entra por los ojos, lo cual representa un factor decisivo a la hora de comprar productos especialmente alimentos. La opción de “económico” registro un 11% , en cuanto a los productos sin químicos registro un 9% y la tradición registro un 7% como determinante para comprar aderezo.

12. ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?

Tabla 22 Datos recopilados sobre ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
12.1	Excelente	19%	76
12.2	Bueno	53%	212
12.3	Aceptable	16%	64
12.4	Malo	12%	48

Figura 22 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 12 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)? El 53% considera que es bueno el nombre, el 19% considera que es excelente ya que da respuesta a alimentos caseros preparados por la abuela, el 16% considera que es aceptable ya que podría dársele otro nombre más llamativo e impactante y porque además la palabra Nona puede desviar a cierta personas de la idea que se quiere dar al producto, y el 12% considera que es malo porque consideran que le falta nombre de elemento que cautive al cliente.

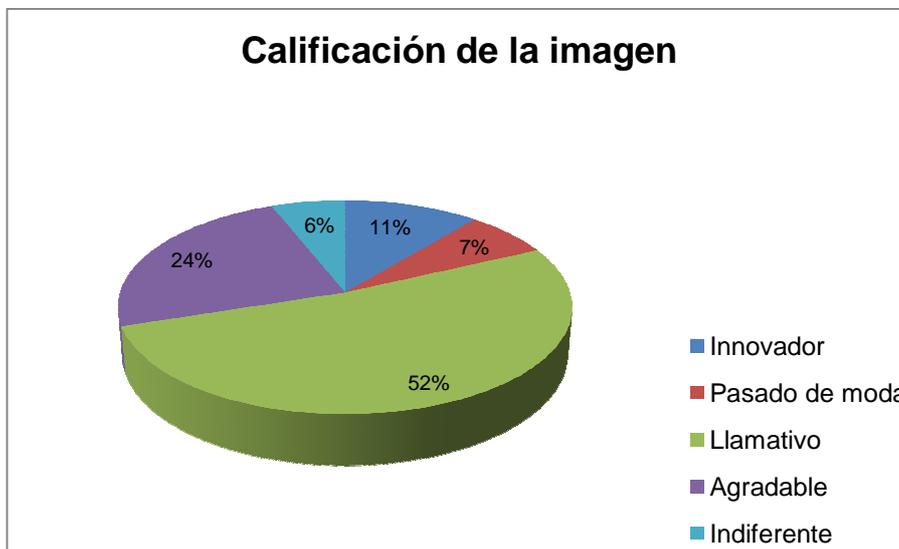
13. ¿Cómo calificaría la imagen que posee este producto?(Mostrar producto)

Tabla 23 Datos recopilados sobre ¿Cómo calificaría la imagen que posee este producto?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
13.1	Innovador	11%	44
13.2	Pasado de moda	7%	28
13.3	Llamativo	52%	208
13.4	Agradable	24%	96
13.5	Indiferente	6%	24

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 23 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 13 ¿Cómo calificaría el nombre de este producto (“Los Sabores de la Nona”)? El 52% considera que es llamativo ya que muestra la frescura del producto, el 24% afirma que es agradable el diseño, el 11% considera que la imagen es innovadora y que puede generar opción de compra por su presentación, el 7% considera que esta pasado de moda y comentan que sería interesante ofrecer un producto con imagen más lanzada y agresiva, el 6% de encuestados creen que la imagen del producto les parece indiferente ya que lo que les interesa es el contenido de este y no la presentación del mismo.

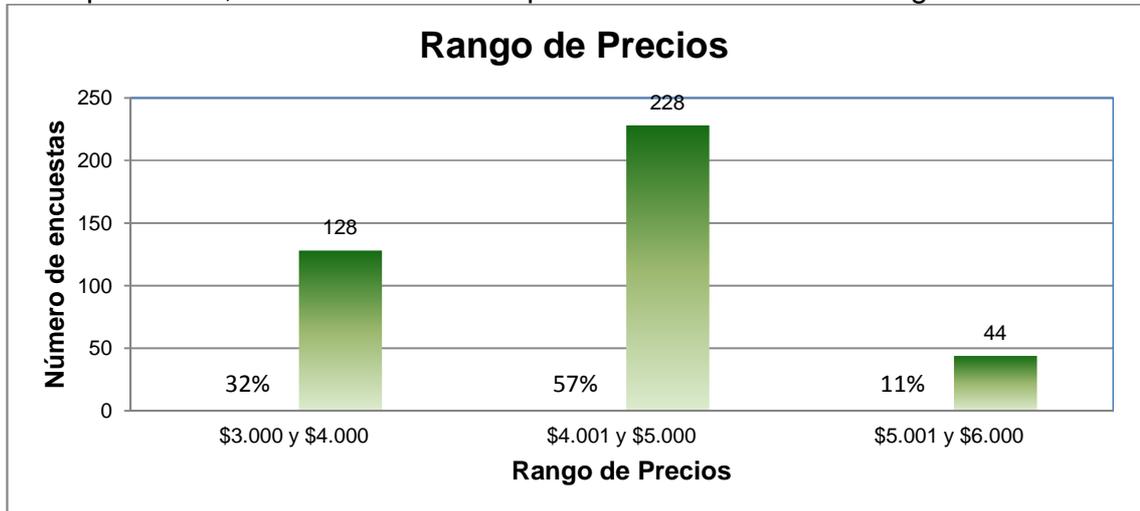
14. ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos?

Tabla 24 Datos recopilados sobre ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos?

CODIGO	DESCRIPCION	%	CANTIDA DE RESPUESTAS
14.1	Entre \$3.000 y \$4.000	32%	128
14.2	Entre \$4.000 y \$5.000	57%	228
14.3	Entre \$5.000 y \$6.000	11%	44

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Figura 24 ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos?



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Ante la pregunta N° 14 ¿En cuál de los siguientes rangos cree que debería estar el precio de estos productos, teniendo en cuenta que su contenido es de 250 gramos? El 57% considera que el rango de precios que se debe manejar para productos de 250 gramos envasados en recipientes de vidrio está entre \$4.001 y \$5.000, el 32% considera que el rango debe estar entre \$ 3.000 y \$4.000 y el 11% restante considera que el valor puede oscilar entre \$5.001 y \$6.000.

2.3.2.2 Conclusiones generales de la encuesta

La población bogotana tiene conocimiento acerca de lo que es una salsa o aderezo ya que el 97% de los encuestados afirman conocer sobre el tema, situación favorable ya que podemos encontrar en quienes respondieron afirmativamente potenciales consumidores de nuestros productos; con respecto a las personas que no distinguieron el concepto de “aderezo” consideramos que es más por el vocablo que por el producto en sí ya que a la hora de comentarles para que se usaban reconocieron el producto. De igual manera podemos sorprendernos en el frecuente consumo de ensaladas de verduras para considerar que la población encuestada presenta una buena probabilidad para el consumo de las salsas de la Nona ya que el 95% responde que el consumo no supera la semana para alimentarse con ensaladas, mientras que el 5% restante tiene un consumo más lento lo que podría traducirse en nuestro producto en una rotación menor de las

salsas, sin embargo se podría optar posturas para incentivar el consumo mediante campañas publicitarias permitiendo conocer los beneficios de una sana alimentación y la variedad en cuanto a sabores y presentación que se logran con nuestros productos. Y toda esta postura soportada en el alto porcentaje registrado en la pregunta sobre el acompañamiento de cualquier alimento con salsas o aderezos, ya que el 92% afirma acompañar sus alimentos con las salsas, lo que significa que es una gran ventaja para introducir y ofrecer nuestros productos ya que existe en el mercado la demanda para estos.

Las preferencias en cuanto a salsas resultan variadas, ya que existe una tendencia a consumir alimentos preparados en la casa como son las vinagretas hechas con sal, limón y aceite de oliva ya que el sabor del limón les atrae mucho y consideran que los productos que venden con limón no brindan el mismo sabor del producto preparado momentos previos a servir en el hogar. Sin embargo las salsas que ofrece en el supermercado son una gran oportunidad de consumo ya que registran un alto consumo y un interés considerable por que afirman los encuestados que adquieren los productos por seguridad que ya cumplen con los requisitos de ley y existen diferentes marcas para escoger y variar. Entre las marcas que mayor consumo registraron fueron Villy, marca elaborada de manera artesanal, ofreciendo productos naturales y variados para lograr obtener diferentes productos con sabores innovadores como vinagreta de mango, guayaba, ajonjolí y otras, también esta Kraft ya que tiene asiduos consumidores por sus sabores exquisitos, se presentó un dato interesante y es el consumo de productos sustitutos como los que ofrece Fruco ya que con la mayonesa, salsa de tomate, mostaza, salsa rosada entre otros reemplazan las vinagretas dando un sabor diferente de los alimentos, la marca Macedonia que es una compañía colombiana ofrece gran variedad de productos y en cuanto a salsas o aderezos lograr ofrecer sabores similares a los de Kraft pero con precios un poco inferiores y con muy buena calidad.

Para los encuestados los sabores representan algo fundamental en los aderezos ya que dependiendo de eso seleccionan los productos que van a llevar, presentados una fuerte inclinación por sabores agrídulces y salados, a su vez existe interés por sabores picantes y dulces; lo que es claro para los encuestas es que adquieren los sabores de su preferencia y de vez en cuando innovan. Por lo anterior es conveniente analizar la posibilidad de ofrecer salsas con sabores picantes y con sabores a frutas exóticas o variadas para que brinden la posibilidad de variedad en cuanto a salsas agrídulces.

La persona que tiene la decisión de compra en mayor participación es la mamá ya que la mayoría de hogares la persona que se encarga de la adquisición y preparación de los alimentos, por dicha razón gran parte de la publicidad debe

estar dirigida a este grupo de personas sin dejar a lado la participación que tienen en las decisiones los padres y demás integrantes de la familia. En cuanto al lugar donde adquieren los aderezos, los encuestados tienden a adquirirlos en supermercados ya que les brinda confianza y seguridad.

El tamaño de las salsas o aderezos influye dependiendo el tamaño del núcleo familiar y la disponibilidad de tiempo, ya que muchos de los encuestados afirman tener poco tiempo para realizar compras por lo que en muchas ocasiones visitan una sola vez al mes los supermercados, para lo cual compran una vinagreta de tamaño grande (500-1.000 gramos), pero también existen las personas que dedican tiempo para realizar varias visitas a los supermercados por lo que optan por comprar productos en presentaciones inferiores, lo que les permite tener mayor rotación de los productos y diversidad en cuanto a sabores y marcas.

Entre los factores que motivan para comprar las salsas o aderezos esta el sabor como se había mencionado antes ya que estimula directamente el factor de compra, igualmente están factores como el contenido de los productos, la presentación y la salud ya que lo que se busca es encontrar calidad a buenos precios pero con el ingrediente de buscar siempre cuidar la salud.

En cuanto al nombre se encuentra un buen porcentaje de aceptación, sin embargo recomiendan buscar nombres más impactantes para lograr captar mejor la atención de cliente y propiciar mayor recordación, en cuanto a la imagen, esta también registra buenos niveles de aceptación ya que comentan que la etiqueta y el envase permite asociar los productos con frescura, verduras e innovación. Pero recomiendan proponer imágenes más lanzadas y agresivas para captar la atención del cliente.

El rango de precios que recomiendan los encuestados está entre \$4.000 y 5.000 pesos ya que un precio inferior puede significar baja calidad y si el precio está por encima de este rango prefieren no adquirirlo ya que se encuentran estos productos con precios que oscilan en los rangos mencionados anteriormente.

De los encuestados se puede afirmar que la mayor participación en cuanto a edades estuvo entre los 26 a los 35 años, seguido del rango entre 46 y 55 años quienes registraron niveles de ingresos superiores a los 3 SMLMV. En cuanto al estado civil se registró un porcentaje alto de personas solteras lo que permite determinar que sus niveles de consumo están orientados a adquirir productos suntuosos dándose gusto en la alimentación y bien vestir. Por parte de las

personas casadas representadas con el 27% de los encuestados orienta sus compras a satisfacer las necesidades del hogar lo que restringe el consumo de ciertos alimentos no son prioritarios en la canasta familiar, mas sin embargo adquieren productos que les brinden variedad y salud.

Las localidades participantes de manera equitativa de acuerdo a la concentración de la población que existe en cada una de las zonas, por lo que Suba registro el más alto porcentaje y Teusaquillo el menor; en cuanto a los resultados se observaron las mismas tendencias en las preguntas realizadas en la encuesta. Es importante comentar que el 92% de la población entrevistada tiene educación técnico/ profesional lo que les permite tener un mayor bagaje cultural, y así escogerlos productos de consumo por bienestar, calidad y servicio y no únicamente por precio y cantidad.

Con las conclusiones anteriores expuestas podemos confirmar que la delimitación realizada en el inicio del presente capítulo fue adecuado ya que los resultados obtenidos de los diferentes encuestados concuerdan con los parámetro establecidos, a continuación se muestra el perfil encontrado:

- Segmentación demográfica:
 - *Nivel de ingresos:* Los encuestados aseguran que gracias a las facilidades económicas que obtienen por ganar más de 3 salarios mínimos pueden adquirir productos de carácter suntuoso.
 - *Estratos:* se encontró que los estratos cuatro y cinco realmente tienen mayor influencia del nivel de ingresos antes mencionados.
 - *Edad:* entre los encuestados el 43% de los encuestados fueron los más interesados por el producto, dichas personas se encuentran entre 26 y 46 años.
 - *Sexo:* a pesar que dentro de los resultados encontrados en la encuesta el sexo femenino (identificado principalmente por la mama) es el que tiene la decisión de compra, los encuestados consideran que es decisión unisex.

- *Ciclo de vida:* en las encuestas realizadas se encontró que la compra y consumo de aderezos y salsas se da principalmente entre las personas solteras que pueden disponer de su ingreso sin ningún tipo de compromiso situación que se ve reflejada también en las personas que se encuentran en unión libre ya que tienen un alto grado de independencia con respecto a la pareja. En cuanto a los casados, separados y viudos, se encontró que a pesar de tener diferentes responsabilidades especialmente con sus hijos y/o conyugues la salud es su prioridad y por ende prefieren adquirir productos que ayude a una dieta saludable a pesar de ser un poco costosos.
- *Nivel académico:* los resultados obtenidos muestran que no solo las personas profesionales adquieren productos 100% naturales, ya que el interés por una nutrición balanceada se encuentra en auge hoy en día
- Segmentación psicográfica
 - *Motivos de compra y consumo:* entre los principales motivos de consumo se encontraron el sabor de los productos, su contenido y los beneficios que estos otorgan a la salud de forma económica. Cabe resaltar que dentro de los resultados de las encuestas no se encontró que las personas consuman aderezos como una forma de demostrar su estatus de vida.
 - *Estilo de vida:* entre los encuestados se encontró que la gran mayoría de las personas prefieren destinar su tiempo a otras actividades que preparar alimentos, razón por la cual consideran muy conveniente los productos listos para consumo.
- Segmentación Conductual:
 - *Grupos de referencia:* el consumo de aderezos se da por un hábito y tradición familiar seguida por la opción de las celebraciones de la pantalla chica, el cine y la pasarela que mencionan la necesidad de consumir alimentos naturales.

- *Lugar y momento de relación con grupo de referencia:* la relación con el grupo primario se da principalmente en el hogar y reuniones familiares y en cuanto a las celebridades, estas son principalmente observadas en la pantalla chica.
- *Factores que determinan la calidad del producto:* en la encuesta se encontró que el sabor, el contenido, presentación y el precio del producto son los factores principales al determinar la calidad del mismo.

3. ANÁLISIS INDUSTRIAL

3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Los factores que se enuncian a continuación corresponden a la identificación efectuada por los autores del presente trabajo, donde identifican las posibles oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o perjudicar a Los Sabores de la Nona:

Tabla 25 Matriz Factores Externos.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Crecimiento en la demanda de productos naturales y tradicionales.	0,04	2	0,08
Crecimiento en el poder de compra	0,5	4	2
Posibilidades de integración con otras actividades económicas como hoteleras, restaurantes.	0,1	4	0,4
Los consumidores se encuentran dispuestos a probar nuevos productos.	0,1	3	0,3
Atender a grupos adicionales en el mercado (vegetarianos, los no consumidores de conservantes).	0,06	4	0,24
Ampliar variedad de cultivos colombianos en hortalizas.	0,2	4	0,8
TOTAL	1	Máxima calificación 4	
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Competencia alta con industrias nacionales.	0,1	4	0,4
Desastre natural.	0,05	1	0,05
No aprobación registro sanitario de los productos por el INVIMA.	0,26	4	1,04
Cambio de hábitos (necesidades y gustos) de	0,05	3	0,15

consumo.			
La no aprobación de la licencia de funcionamiento.	0,24	4	0,96
Baja rotación de los productos.	0,1	2	0,2
Los proveedores no dispongan de materia prima.	0,2	3	0,6
TOTAL	1		Máxima calificación 4

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Los factores externos se fundamentan en las variables que ha considerado el equipo que elabora el presente plan, como relevantes o que pueden ser una oportunidad de crecimiento para el proyecto y el impacto positivo que éste puede generar en Los Sabores de la Nona, la calificación otorgada por los autores está basada en la experiencia que se ha desarrollado a lo largo de la presente investigación y desarrollo de los productos. Por consiguiente, las oportunidades más relevantes son el crecimiento en el poder de compra y las posibilidades de integración con otras actividades económicas como hoteleras, restaurantes, entre otros.

En cuanto a las amenazas, el grupo determinó variables que puedan generar un impacto negativo y que posiblemente desequilibren el proyecto, es por ello que se asigna una ponderación representativa a las amenazas que mayor atención requieren y a las que se debe estar pendiente de manera frecuente ante cualquier manifestación de amenaza. Por lo anterior se considera que como amenazas fuertes para el presente proyecto son la no aprobación del registro sanitario de los productos por parte del INVIMA y la no aprobación de la licencia de funcionamiento, situaciones que retrasarían la puesta en marcha del plan de negocios.

3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DE FACTORES INTERNOS

Los factores que se listados a continuación, obedecen al análisis realizado de las fortalezas y debilidades que tiene Los Sabores de la Nona, esto permitirá estar atento frente a cualquier cambio a fin de tomar las acciones necesarias frente a cambios positivos o negativos que pueden llegar a controlarse de manera temprana en caso de estar alerta.

Tabla 26 Matriz Factores Internos.

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Exclusividad en los productos fabricados de forma tradicional	0,08	4	0,32
Conocimiento del producto y del negocio	0,15	3	0,45
Buena imagen en los consumidores	0,07	3	0,21
Productos nuevos e innovadores	0,2	4	0,8
Procesos y procedimientos de calidad en la elaboración de cada producto	0,3	4	1,2
Precio	0,2	4	0,8
TOTAL	1	Máxima calificación 4	
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Elevados costo de producción	0,1	1	0,1
Red de distribución débil	0,1	2	0,2
Problemas administrativos internos	0,05	2	0,1
Baja experiencia en marketing	0,2	1	0,2
Perdidas en las ganancias	0,2	1	0,2
Falta de un sistema de administración estratégica	0,3	1	0,3
Desconocimiento de la marca	0,05	1	0,05
TOTAL	1	Máxima calificación 4	

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

En relación con las fortalezas identificadas, estas se establecen de acuerdo con el conocimiento adquirido a lo largo de este tiempo, donde se ha podido identificar las cualidades, bondades y beneficios de nuestros productos. En cuanto a las debilidades, estas obedecen al conocimiento no solo de los productos en los cuales se tiene plena certeza de los factores que pueden llegar a afectar a Los Sabores de la Nona, es por ello que se establecen y listan determinado la gravedad de su ocurrencia.

En consecuencia, las fortalezas que mayor relevancia presentaron son la cualidad de ser productos nuevos e innovadores por su variedad en sabor, presentación y ausencia de conservantes y los procesos y procedimientos de calidad en la elaboración de cada producto. En relación con las debilidades, las que mayor impacto tienen son la falta de un sistema de administración, una red de distribución débil, baja experiencia en marketing y la pérdida en las ganancias, y falta de un sistema de administración estratégica, esto se obedece a no contar con personal capacitado e idóneo que se encargue de orientar la empresa de acuerdo con las proyecciones establecidas. A continuación se presenta un cuadro resumen de acuerdo con la ponderación realizada anteriormente al DOFA:

Tabla 27 Resumen Análisis DOFA, factores mayor relevancia en la ponderación

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Crecimiento en el poder de compra	Productos nuevos e innovadores
Posibilidades de integración con otras actividades económicas como hoteleras, restaurantes.	Procesos y procedimientos de calidad en la elaboración de cada producto
AMENZAS	DEBILIDADES
No aprobación registro sanitario del producto por el INVIMA.	Red de distribución débil
	Baja experiencia en marketing
La no aprobación de la licencia de funcionamiento.	Perdidas en las ganancias
	Falta de un sistema de administración estratégica

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona.

Por lo anterior, se puede concluir que se identifica como amenaza en caso de no conseguir el registro sanitario y la licencia de funcionamiento, contrastando con la oportunidad de crecimiento en el mercado al cual se pretende introducir nuestros productos y las posibilidades de integración con otras fuentes de comercialización. Con respecto a las debilidades, es claro que si Los Sabores de la Nona, no tiene definida la red de distribución, la poca experiencia en marketing, puede ocasionar situaciones de dificultad para el proyecto, sin embargo las fortalezas minimizan la ocurrencia de presentarse esta amenazas, teniendo presente que el presente plan cuenta con la posibilidad de introducir productos e innovar, así como la certeza de contar con procesos y procedimientos de calidad en la elaboración de cada uno de nuestros productos.

Si bien, lo anterior obedece al análisis y al conocimiento logrado a lo largo de esta investigación, existen una serie de circunstancias que se deben prever para

evitar caer en posibles obstáculos. Para ello se ha implementado la planeación estratégica, lo cual nos ha permitido dar un recorrido a lo largo del plan y lograr el conocimiento necesario a fin de tratar respuestas y resolver inconvenientes futuros que llegasen a generarse, como es adoptar una política que encamine el proyecto al éxito consistente en reconocer e identificar las amenazas y estar preparados para sortearlos.

3.3 ANÁLISIS DOFA – DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.

A continuación se presenta el resultado del análisis DOFA, donde se realizan mezclas a fin de establecer posibles lineamientos a futuras eventualidades a presentarse, esto con fundamento en las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas establecidas en el anterior numeral, lo cual obedece al análisis DOFA cruzado.

Tabla 28 Análisis DOFA cruzado.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FO	DO
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • op1 - f1 - f5 estrategia de diferenciación, con nuevos productos elaborados de forma tradicional pero con alta calidad y saludables. • op2 - f4 participar en ferias. • op3 - op5 - f4 Establecer estrategias de competencias donde logremos captar una porción de nuestros competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • op1 - d2 Establecer estrategias de distribución, encaminada a cumplir con las entregas del producto según las cantidades, lugar, días y horas, pactadas con los clientes. • op3 - op5 - d7 Estrategia de producto, donde la ficha técnica de cada producto es importante pues será la carta de presentación de las salsas y aderezos
	FA	DA
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • am1 - f6 Elaborar estrategias de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • am3 - am 5 - d1 - d5 cumplir con los

	<p>según los canales se utilicen, considerando los supermercados como el canal de mayor volumen de comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • am3 - am5 - f5 Implementar un laboratorio que permita la realización de pruebas con el fin de lograr las de licencias y registros. 	<p>requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • básicos en cuanto registro sanitario, código de barras, datos nutricionales, fecha de producción y vencimiento, acompañados de la logística que garantice el cumplimiento de los pedidos con el fin de mitigar los altos costos de producción y las pérdidas en las ganancias. • am4 - d7 Crear estrategias de divulgación donde se dé a conocer los nuevos sabores acompañado con la presentación de la empresa y degustación del producto
--	---	---

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona.

3.4 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER²²

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

²² <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Las cinco fuerzas son:

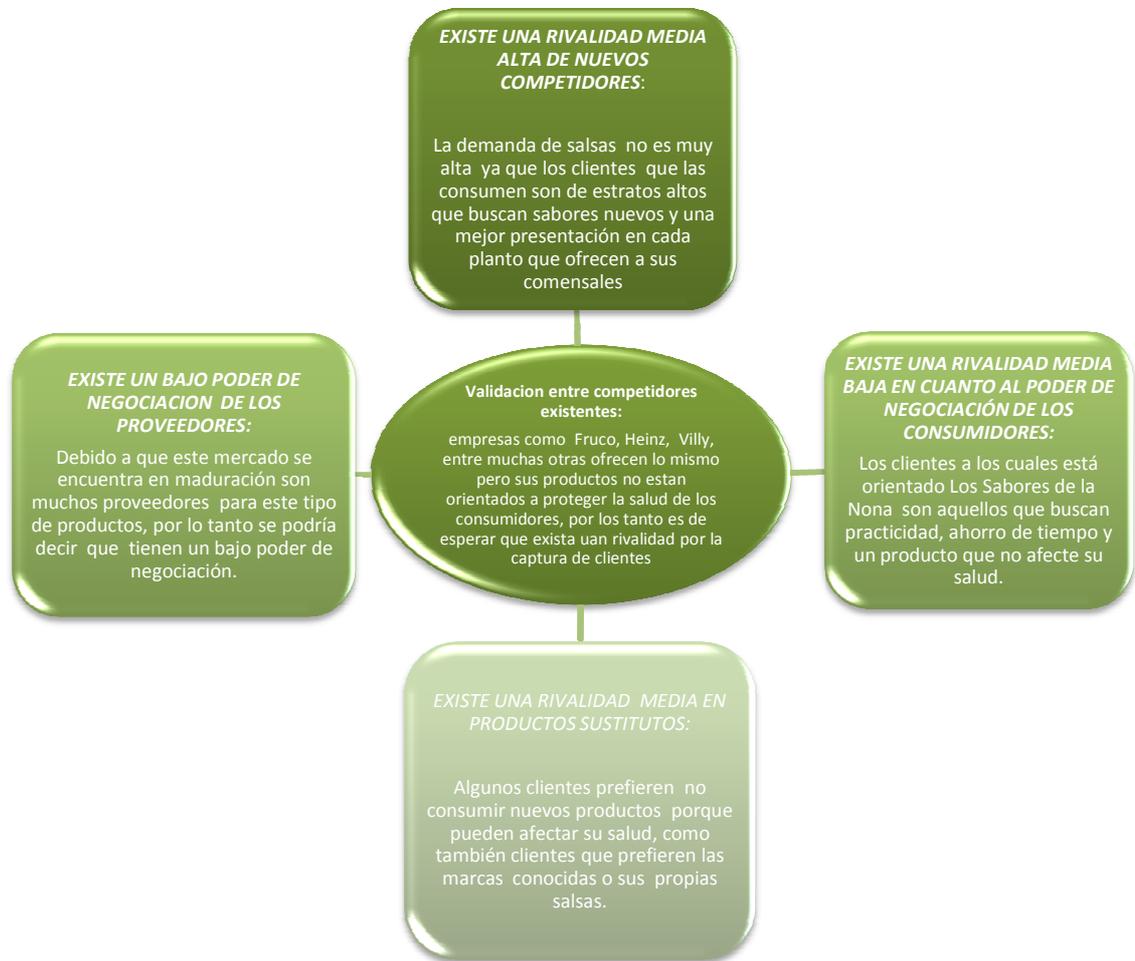
- El poder de negociación de los Compradores o Clientes, que incluye:
 - Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
 - Grado de dependencia de los canales de distribución.
 - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
 - Volumen comprador.
 - Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - Disponibilidad de información para el comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Existencia de productos sustitutos.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
 - Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).
- El Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: Comprador tendencia a sustituir Evolución de los precios relativos de sustitución Los costos de cambio de comprador Percepción del nivel de diferenciación de productos Número de productos sustitutos disponibles en el mercado Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales. Producto de calidad inferior La calidad de la depreciación

- La amenaza de nuevos entrantes. Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Mejoras en la tecnología.
 - Demandas judiciales.
 - Acceso a canales de predistribución.
-
- Amenaza de productos sustitutos. Como en el caso de las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:
 - Propensión del comprador a sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutos.
 - Coste o facilidad de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
-
- Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Figura 25 Cinco Fuerzas de PORTER aplicado a Los Sabores de la Nona.



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

El análisis efectuado entre los competidores existentes: concluye en la existencia de empresas que por tradición son líderes en otros segmentos, sin embargo, están presentes en la comercialización de los aderezos, como son FRUCO (Unilever), Heinz y Kraft, que si bien se distinguen por productos como caramelos, cremas, también ofrecen productos como los aderezos. La estrategia de estas empresas no necesariamente responde al afán por cuidar la salud de sus clientes sino, está más encaminada en la practicidad de los alimentos. El consumo rápido y ágil de sus productos sin publicitar sus productos cualidades como libres de conservantes, acidulantes, entre otros químicos.

Se evidencia una rivalidad entre los competidores, ya que la demanda de salsas o aderezos no es muy alta, evidenciándose una concentración de compañías, con poca posibilidad de negociación por los costos fijos, la poca disponibilidad de información en relación con este segmento y la existencia de productos sustitutos. Es importante resaltar la relevancia que tienen la sensibilidad del comprador al precio de los productos.

El poder de negociación de los proveedores es mínima, toda vez que existe en el mercado variedad en los centros de acopio de los insumos como vegetales, salvo en temporadas donde la variación en el clima puede llegar a impactar y es ahí cuando la empresa debe prever las posibles contingencias generadas por el clima. En cuanto a los proveedores de grandes superficies, tampoco genera un impacto alto ya que en la ciudad de Bogotá se encuentra variedad de hipermercados, lo que permite acceder de manera fácil a los insumos como aceites, azúcar, sal, entre otros.

En relación con la amenaza de nuevos entrantes al mercado de los aderezos o salsas, es inminente, sin embargo la estrategia consiste en fidelizar a nuestros clientes e ir creciendo de manera paulatina sin descuidar los clientes que ya son propios, a quienes se debe escuchar y hacer seguimiento de acuerdo con sus gustos. Así mismo, es cuando Los Sabores de la Nona deberá implementar mejoras en la tecnología, ampliar los canales de distribución y diversificar sus productos.

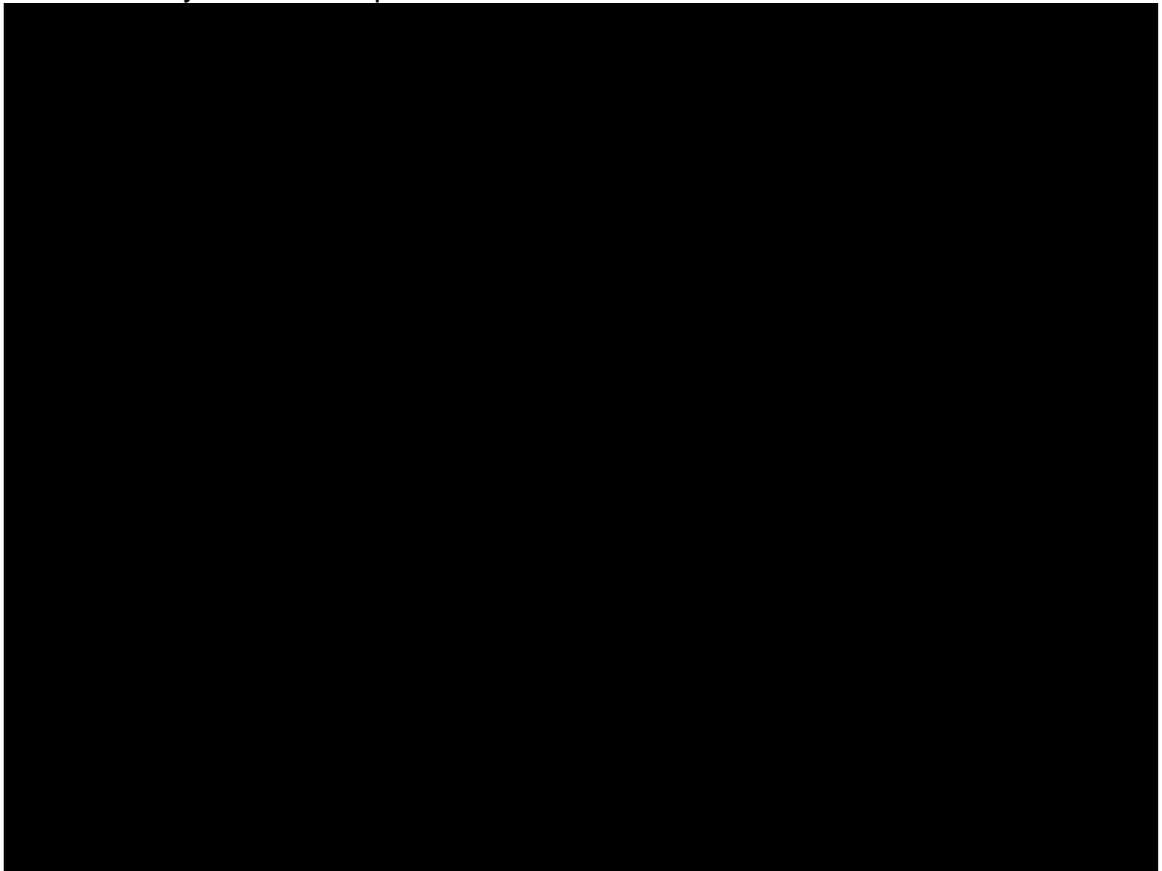
En relación con los productos sustitutos, existe diversidad para los aderezos, los cuales pueden ser reemplazados por limón, vinagre o no incorporar ningún aderezo. Y en relación con la rivalidad entre los competidores, existe en cualquier mercado, sin embargo para este caso en particular, es escaso encontrar que las empresas existentes se dedican a un solo segmento o producto, por lo que su rentabilidad no se encuentra representada con un solo producto sino por la diversidad con la cual se encuentra en el mercado.

4. ANÁLISIS DEL CLIENTE

4.1 MERCADO POTENCIAL CLIENTE

Según las proyecciones realizada por el DANE se estima que para el año 2011 el número de población comprendido entre 20 a 50 años de edad es de 3.483.946²³ en Bogotá.

Tabla 29 Proyecciones de población 2005- 2020



Fuente: DANE

²³ DANE, estimaciones de población 1985-2005 (4) y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls

4.2 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL

De conformidad con la información anterior, y con base en la población objetivo se puede estimar que el mercado potencial para Los Sabores de la Nona en Bogotá es 10,57 millones de unidades por año. Lo anterior según el siguiente análisis:

Tabla 30 Proyecciones de población 2005- 2020

Estimación de la población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad		
Grupos de edad Bogotá D.C.	Hombres	Mujeres
20-24	315.057	324.149
25-29	332.705	314.399
30-34	335.235	304.074
35-39	295.104	269.475
40-44	275.698	248.697
45-49	272.232	236.890
TOTAL	1.826.031	1.697.684
TOTAL HOMBRES Y MUJERES		3.523.715

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Por consiguiente, se establece el mercado potencial de acuerdo con la ecuación presentada a continuación:

$$\text{Mercado potencial} = \# \text{ de consumidores} * \text{Consumo anual per cápita}$$

Donde el “# de consumidores” es el total de la población identificada en el rango de 20 a 50 años entre hombre y mujeres en la ciudad de Bogotá, el cual corresponde a 3.523.715 habitantes.

El consumo per cápita, hasta donde es posible indagar, no se han realizado estudios específicos sobre los hábitos de consumo de verduras y hortalizas en Colombia, sin embargo y de conformidad con la encuesta aplicada se puede estimar que en promedio, la población adquiere 2 veces al mes vinagretas o

aderezos para acompañar sus ensaladas de verduras, con base en ello se estima que al año una persona adquiere 24 vinagretas o aderezos y esto traducido en el mercado potencial, que asciende a 3.523.715, la adquisición de nuestros productos estaría alrededor de 84 millones de unidades aproximadamente al año. Sin embargo, la producción inicial de la empresa tiene una capacidad operacional máxima de 47.570 unidades al año, con una dedicación de 3 hombres, razón por la cual, el consumo anual per cápita se fundamenta en la capacidad instalada determinada para el presente proyecto en un 1% que resulta de repartir la producción entre el mercado potencial, así:

La capacidad operacional máxima de Los Sabores de la Nona, que corresponde a 47.570 unidades al año, se fundamenta en la capacidad de mano de obra instalada, se hace necesario contar con tres (3) operarios, toda vez que para una jornada laboral de 48 horas al mes y con una dedicación del 85% en un período no mayor a un (1) año, cada operario producirá 15.857 unidades. Es decir, se elaboran 47.570 salsas en un año, lo que se traduce en 3.964 unidades mensuales listas para su comercialización (al día se producen 198 unidades). Estas cantidades corresponden a un valor total por los tres sabores.

Tabla 31 Mercado Potencial

PRODUCTO	MERCADO POTENCIAL	CONSUMO ANUAL PERCAPITA	TOTAL MERCADO POTENCIAL
Unid 250 gr Salsa pimentón	3.523.715	1%	35.237
Unid 250 gr Salsa cremas	3.523.715	1%	35.237
Unid 250 gr Salsa picante	3.523.715	1%	35.237
Total			105.711

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

El consumo anual per cápita, se estimó en una unidad por cada uno de los 3.523.715 que componen nuestro mercado potencial, la razón para determinar el consumo en uno por ciento (1%), obedece a las unas proyecciones elaboradas para el presente plan, considerando que de esta población la totalidad no adquirirá los productos de manera inmediata y previendo que posiblemente existirán consumidores asiduos que incrementan el consumo, y con fundamento en la capacidad de producción establecida inicialmente para Los Sabores de la Nona.

4.3 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

Con fundamento en la estimación del mercado potencial, se determina el mercado objetivo para Los Sabores de la Nona, esto con relación a la estimación del mercado, y de acuerdo con la aplicación de la encuesta en la que las personas entrevistadas afirmaron que el 92% de la población acompaña algún tipo de alimento (incluyendo ensaladas de verduras y/o vegetales) con aderezos y/o salsas, lo que se traduce en la posible participación en el mercado objetivo para nuestro proyecto y de conformidad en la capacidad instalada inicial del proyecto, así:

Tabla 32 Mercado Objetivo

NOMBRE / PRODUCTO	MERCADO POTENCIAL	PARTICIPACION % MERCADO	TOTAL MERCADO OBJETIVO
Unid 250 gr Salsa pimentón	3.523.715	0,45%	15.857
Unid 250 gr Salsa cremas	3.523.715	0,45%	15.857
Unid 250 gr Salsa picante	3.523.715	0,45%	15.857
TOTAL	10.571.145		47.570

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

4.4 CONSUMO ANUAL PER CÁPITA

Durante 2010, el consumo per cápita en la categoría de alimentos, en pesos reales, fue de \$1.071.284 lo que significó un aumento de 2,83% con relación al año inmediatamente anterior. De acuerdo con el reporte, el consumo per cápita por hogar de cuatro personas fue de \$4.285.139., En cuanto a la repartición del bolsillo del consumidor colombiano, los alimentos correspondieron a un 32,03% de participación en el mes de diciembre, traducido esto a dinero, fue por un valor de \$9,67 billones²⁴.

4.5 NECESIDAD DEL CLIENTE ATENDIDA POR LOS PRODUCTOS Y SERVICIO

²⁴ Ávila Sánchez Liliana, En 2010 los colombianos gastaron \$335,7 billones, Enero 2011, LR LaRepublica, http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2011-01-18/en-2010-los-colombianos-gastaron-3357-billones_119432.php

La elaboración de los productos de Los Sabores de la Nona va enfocada a atender necesidades de un consumidor urbano, con poca disponibilidad de tiempo para adquirir, preparar y consumir alimentos, con núcleos familiares cada vez más pequeños, e interesado en la apariencia física, la salud y el medio ambiente.

4.6 PRINCIPALES CANALES PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR Y/O DEL CLIENTE

Los establecimientos más frecuentados por el consumidor final para la compra de salsas o aderezos, son los supermercados y los hipermercados que representan aproximadamente el 100% de los lugares donde se adquieren dichos productos; el público restante, está ampliamente repartido, entre las hosterías, mini mercados, restaurante, entre otros.

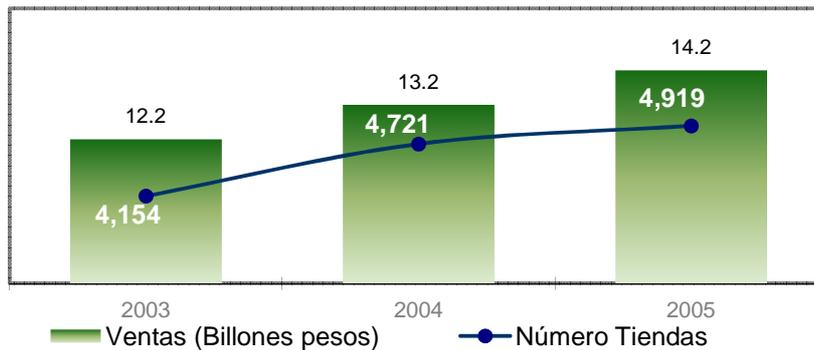
En el Supermercado el crecimiento se da por apertura de grandes formatos y diversificación de portafolio. En los últimos dos años el área de ventas crece en un 21%, las ventas por m² decrece en un 2%. Las Cadenas de Supermercados representan el 83% de las ventas, ganan 2 puntos de participación, en cuanto a los Hipermercados son el 45% del mercado y continúan creciendo, afectando formato de 1000 - 2500 m². En relación con las ofertas, estas representan el 17% de las Ventas según la canasta ACNielsen (estables) Alimentos 8%, Tocador 33% y Aseo 24%

Tabla 33 Variación porcentual 2005 vs 2003.

% Variación 2005 vs 2003	Número	Ventas
Cadenas	11%	21%
Independientes	24%	7%

Fuente: Tendencias de mercado en COLOMBIA - Semana.com

Figura 26. Evolución supermercado año 2003 - 2005



Fuente: Estudios Cualitativos (CR) - Latam

Más del 67% de las Clases Bajas compran en Supermercados, gastan la mitad que la Alta y compran 1/3 de las veces.

Tabla 34 Presupuesto Mensual Supermercados

Presupuesto Mensual Supermercados	
Clase Alta	352.2
Media-Alta	169.0
Media	103.8
Baja	60.0
Tiendas	122.5

Fuente: Estudios Cualitativos (CR) - Latam

Las participaciones en los supermercados de productos saludables en Colombia, aún son bajas para la mayoría de las categorías, pero se encuentra en un crecimiento del 65% de las categorías que se relacionan a continuación: los que son considerados que tienen menor contenido de azúcar o endulzados con edulcorantes, los que tienen menor contenido de grasa, alto contenido de fibra, materias primas para su fabricación como el girasol, la canola, harinas integrales, granos, etc., los que tienen mayores contenidos de calcio y los productos deslactosados, descafeinados, entre otros. Este segmento saludable presenta crecimientos, la mayoría por encima del crecimiento del total de la categoría de alimentos.²⁵

²⁵Tendencias de mercado en COLOMBIA - Semana.com
www.semana.com/documents/Doc-1241_2006515.ppt

4.7 DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL.

Cualquier alimento procesado se obtiene a través de tres etapas básicas en su producción: el recibo y control de las materias primas, el proceso de producción y el empaque y almacenamiento del producto final. Se trata de un sector que depende del sector de materias primas provenientes de la agricultura y carnes y liga al sector de plásticos en su etapa final. Por lo tanto, el sector de productos alimenticios hace referencia a productos que pueden involucrar un mayor valor agregado, en donde la combinación de trabajo, tecnología y materiales genera una categoría nueva de un mismo producto.

Los alimentos procesados como las salsas y aderezos se venden y se relacionan directamente con los niveles de valor agregado que posea el producto. Cada una de estas fases está acompañada de un constante y estricto control de calidad tanto de los materiales como del trabajo que se realiza. La primera etapa, donde se determina las materias primas para el proceso, se constituye en el fundamento para lograr el producto que el consumidor final demanda. En el proceso, el control está orientado a cuidar que las variables de la operación se mantengan dentro de los valores definidos y que se conserven las características físicas, químicas, sensoriales y nutricionales hasta la obtención del alimento final. La última etapa tiene como objetivo mantener y conservar las características del producto, para lo cual la tecnología aporta gran variedad de sistemas y materiales de empaque, que no sólo facilitan la conservación de las salsas y aderezos, sino que permiten informar al consumidor sobre usos, formas de consumo y características nutricionales del producto.

Una de las características de la parte exportadora de la cadena tiene que ver con la tendencia del mercado de las frutas y hortalizas que se mantienen con una preferencia marcada por los productos saludables entre los que están los productos frescos, los orgánicos, aquellos con bajo contenido de aditivos, bajos en sal, azúcar y grasas saturadas²⁶.

²⁶Bogotá-Cundinamarca sectores productivos,
http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=253&Itemid=256

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Con el fin de conocer el consumo de salsas y aderezos por marcas reconocidas en el mercado se preguntó a varias personas en Bogotá, cuáles de ciertas marcas habían consumido. El 90 % de los encuestados respondieron FRUCO, por lo que se convierte en una marca de fuerte competencia para los productos de Los Sabores de la Nona, sin perder de vista las otras marcas existentes en el mercado. Es necesario aclarar que FRUCO comercializa no solo salsa de tomate y mayonesa, sino que dentro de sus variedades tiene mayonesas con especias, salsas sazonadas, vinagres, entre otros productos que pueden ser productos que ejerzan una competencia directa o como productos sustitutos para nuestras salsas, por lo cual los autores del presente plan de negocios los consideramos como competidor directo.

5.1. FACTORES COMPETITIVOS ENTRE LAS PRINCIPALES MARCAS

Con base en la investigación realizada en el presente plan de negocios y lo indagado a los encuestados, se estableció que los factores competitivos entre las empresas y marcas de la industria son principalmente:

- El precio como único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, ya que los otros producen costos, es flexible, es susceptible de modificación de manera rápida, por lo que se puede inferir que el precio de un producto es la relación directa del cambio de este por dinero. Este número de unidades monetarias que se necesitan para obtener a cambio una unidad del bien muestra la pauta o el rango dentro del cual se deben fijar el monto a facturar por cada producto.
- El servicio, evalúa los usos que se le pueden dar a los productos, es decir la variedad de alimentos que se pueden acompañar con las salsas o aderezos. Además para un producto, el servicio se establece como la ventaja competitiva que está asociada con el valor agregado y que busca realzar o mantener el valor del producto.
- La ubicación de los productos en los estantes y góndolas, es factor determinante donde quede ubicado nuestros productos ya que a mayor facilidad visual de Los Sabores de la Nona, más seguro es el acierto de adquirir nuestros productos. La ubicación permite la facilidad del consumidor

en llevar el producto que busca y evitar inducir en la adquisición de otra marca diferente a Los Sabores de la Nona.

- La variedad, permite al consumidor optar por diferentes sabores y olores para acompañar las comidas.
- La frescura, ratifica la razón de ser de nuestros productos, toda vez que son elaborados sin conservantes, con insumos frescos y naturales, lo que se traduce en el sabor, presentación, colores y olores.
- La higiene o los niveles de asepsia con los cuales se elaboran cada uno de nuestros productos, reconoce en el momento e compra, la fidelización de nuestros clientes y el reconocimiento de los esfuerzos implementados en los procesos de producción.
- La presentación, imagen, signos de recordación y reconocimiento en el mercado, permiten lograr el posicionamiento, la intención efectiva de compra y su consumo.

5.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES COMPETITIVOS ENTRE LOS PRINCIPALES PARTICIPANTES

Tabla 35 Competidores Salsas

MERCADO: COMPETIDORES DE SALSAS							
Factores claves	Peso Factores	Villy		Macedonia		Kraft	
		Calificación		Calificación		Calificación	
		Individual	Ponderada	Individual	Ponderada	Individual	Ponderada
Precio	10	10	100	9	90	7	70
Servicio	7	8	56	7	49	9	63
Ubicación	8	7	56	7	56	8	64
Variedad	7	8	56	6	42	8	56
Cantidad	8	7	56	7	56	7	56
Frescura	9	9	81	9	81	8	72
Higiene	9	9	81	9	81	9	81
Presentación	8	10	80	7	56	8	64
Puntos de venta	6	8	48	7	42	9	54
Reconocimiento	8	8	64	8	64	9	72
TOTALES	80	84	678	76	617	82	652

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Se puede notar que en el cuadro 13, como la marca de mayor impacto en cuanto a la competencia para los productos de Sabores de la Nona es Villy ya que

tiene procesos y filosofía similares a los que ofrece y busca el presente plan de negocios; es decir, responde a la necesidad de ofrecer productos frescos, caseros y nacionales; además de contar con variedad en sabores y una imagen llamativa y fácil de recordar. De igual manera cuenta con el deseo de incursionar en los grandes mercados ya que nació de la idea de una señora por ofrecer sus productos a amigos y allegados, forma como se está dando a conocer Sabores de la Nona.

Villy maneja muy buenos precios, ya que se encuentran dentro del rango de los del mercado, aunque son productos que por el momento no se encuentran en todos los supermercados, tiene variedad en cuanto a sabores y son productos frescos, atributos que logran capturar fácilmente a los clientes.

5.3 OTROS ASPECTOS DE ANÁLISIS ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

De las empresas / marcas existentes en el mercado que comercializan productos de la misma línea de Los Sabores de la Nona, se seleccionaron tres empresas que tiene afinidad, bien sea por la constitución de la empresa como artesanal, por la presentación de los productos o por el sabor similar a uno de nuestro productos:

Tabla 36 Análisis entre las marcas competidores

MARCA	PRECIO	IMAGEN	SEGMENTO DEL MERCADO	ESTRATEGIA DE MERCADO	PODER DE RECORDACION
VILLY	\$9.240 VINAGRETA DE MANGO SIN AZUCAR 237 ml.	 <p>su principal objetivo es dar una imagen 100% naturales</p>	Orientado a clientes que buscan colesterol y baja en calorías y carbohidratos.	<p>Recetas propias y originales, adaptadas a las necesidades de los consumidores.</p> <p>Fabricar productos con sabor y calidad muy diferentes a los encontrados en el mercado</p>	Por la suavidad del producto. Por la presentación

MARCA	PRECIO	IMAGEN	SEGMENTO DEL MERCADO	ESTRATEGIA DE MERCADO	PODER DE RECORDACION
MACEDONIA	\$5.850 MARGARIAN A CON AJO 200 gramos		Ingredientes naturales y saludables. Especializada en el desarrollo, elaboración y comercialización de productos alimenticios en conserva. Productos listos para el consumo en la mesa.	Generar recordación en el mercado nacional e internacional por la excelente calidad e innovación en el desarrollo de productos.	El afecto y fidelidad de sus empleados, proveedores, clientes y accionistas.
KRAFT	\$6.240 VINAGRETA FREE RANCH 237 gramos		Ofrecer a consumidores productos de máxima calidad que satisfagan sus gustos y necesidades diarias.	Construida sobre sólidos cimientos de calidad e innovación, ha crecido poco a poco hasta convertirse en la segunda compañía de alimentación más grande del mundo.	"Dándole Sabor a la Vida".

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

En la tabla Análisis de competidores, se establecieron los siguientes criterios a fin de analizar su presencia en el mercado actual:

Marca, que corresponde a la identificación de la empresa /marca con la cual se considera que existe afinidad bien sea por estructura organizacional, constitución de la empresa, sus antecedentes, sabores o presentación.

Precio: factor determinante a la hora de comprar cualquier tipo de elemento, es por ello que lo hace relevante a la hora de verificar la información.

Imagen: este se fundamenta en la diferenciación que le permite a los productos no solo por el envase, sino por los colores y la información que contiene, que puede hacer llamativo los productos.

Segmento del mercado: corresponde hacia donde está enfocado el producto, los clientes a quienes está dirigido el producto.

Estrategia de mercado: las tácticas implementadas para introducir, permanecer, diferenciarse y lograr distingos y ventajas competitivas.

Poder de recordación: factor que se atribuye a la imagen corporativa, la presentación, la marca, la tradición o la innovación, entre otros aspectos que lo pueden hacer un fuerte competidor.

De conformidad con lo mencionado anteriormente, se puede observar según criterio del equipo del plan de negocios como la empresa Villy, es la que mayor competencia generaría a Los Sabores de la Nona, ya que comercializa los productos en tiendas y supermercados de cadena, a los cuales se desea entrar, adicionalmente, sus inicios se sustentan de la misma manera como Los Sabores de la Nona tiene proyectado iniciar su actividad, adicionalmente surge con la intención por ofrecer productos naturales. En cuanto a los productos que ofrece, son aderezos o salsas que no solo sirven para acompañar ensaladas, sino carnes, pollos, pescados y otros alimentos según criterio del consumidor. Sus precios se encuentran dentro del promedio del mercado y su participación en él ha venido aumentando.

En cuanto a las fortalezas de Villy, se determina la variedad de sabores en sus productos, esto debido a los ingredientes exóticos (frutas) que incorporan y

sumado a esto siendo Villy una empresa colombiana como respuesta al auge del estímulo de creación de empresa y al nacionalismo. La única debilidad identificada es la falta de penetración en otros mercados.

Aunque en el cuadro se observa que las marcas como Heinz, Kraft y Macedonia tienen un gran posicionamiento en el mercado, Villy se establece como la principal marca competidora debido a las características y consideraciones antes mencionadas.

Tabla 37 Análisis empresas competidoras.

Empresa Competidora Directa	Ubicación	Bienes y/o Servicios	Precios	Participación en el mercado	Fortalezas	Debilidades	TOTAL
Villy	3	4	4	2	5	1	19
Kraft	4	4	4	4	4	1	21
Macedonia	3	4	4	3	4	2	20
Bangor	2	4	3	3	4	2	18
Carrefour	2	2	3	2	4	2	15
La Constancia	4	2	3	2	3	3	17
El Chef	3	2	3	2	3	2	15
Mc Cornick	3	4	3	3	3	2	18
Heinz	5	5	3	4	4	1	22

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

5.4 PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS

Los productos de Los Sabores de la Nona presentan ventajas frente a algunos productos sustitutos por su exclusividad y calidad en la elaboración. La competencia, como son empresas de producción industrial es alta, pero con líneas de productos tradicionales.

Un elemento que se debe tener en cuenta es incentivar los canales como tiendas especializadas en salsas y aderezos, o en los niveles de las góndolas donde sean visibles y fácil ubicación dentro de los supermercados e hipermercados, lo que permite capturar clientes, entre los sustitutos y complementarios se encuentran los siguientes:

- Vinagretas
- Salsas con alto grado de conservantes
- Condimentos
- Especias, u otros.

6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA

6.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.1.1. Concepto del producto Los Sabores de la Nona

Los productos de los Sabores de la Nona comprenden un producto físico, involucra el nivel de calidad, las características físicas y funcionales, el diseño, la marca y el empaque, es un producto perecedero porque debe ser consumido de manera rápida, frente a los productos que se encuentran en el mercado, que por los conservantes tienen un mayor tiempo de vida.

La principal aplicación de estas salsas es acompañar y dar un excelente sabor a carnes, pollos, pescados, mariscos, verduras y ensaladas y en general todo tipo de alimento que sea susceptible de ser acompañado con salsas o con vinagretas, incluso se viene desarrollando un nuevo producto que sirva como base para cocinar. Las principales fortalezas de los productos, los constituye el hecho de ser productos naturales, sin preservantes ni conservantes y que además tienen un delicioso sabor para acompañar las comidas. La principal debilidad es que aún no son conocidos en el mercado, mientras que existen empresas que llevan una larga trayectoria en el mercado, lo que permite que se encuentren posicionadas.

6.1.2. Estrategias de identidad del producto

Los Sabores de la Nona, como respuesta a los estudios realizados debe tener una marca por la cual se pueda reconocer el producto, una etiqueta que proyecte una imagen impactante; la cual tenga un logo y colores llamativos que realicen la tarea de fácil recordación y seducción al consumidor, adicionalmente que contenga la información básica nutricional, de contacto e identificación.

La calidad del producto está contenida tanto en características físicas como funcionales, para satisfacer a los consumidores, pero también para aumentar la eficiencia de producción y la disminución de costos.

Las estrategias de marca identifican al producto y le da la identidad propia, es una garantía para que el producto responda siempre de la misma forma a los requerimientos de los consumidores frente a los atributos. A través de la estrategia

de comunicaciones se puede reforzar en la mente del consumidor que los productos son hechos en casa, sin colorantes, saborizantes ni preservativos.

Es y será importante recalcar a los consumidores que los productos de Los Sabores de la Nona son naturales y que permiten la variedad en sus comidas. Se cuidará especialmente el diseño del empaque y la etiqueta por su función de contener las características del producto, de presentarlo, darle identidad y por lo tanto venderlo.

La etiqueta debe contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del producto.
- Logos de la marca.
- Especificaciones de contenido en unidades como gramos, kilos, litros.
- Ingredientes de acuerdo al tipo de producto y su información nutricional.
- Fecha de fabricación y de vencimiento.
- Datos del fabricante incluyendo línea de servicio al cliente.
- Instrucciones de uso.
- Registro Sanitario

6.1.3. Estrategia de producción de salsas y aderezos

La estrategia de producción establecida, se implementa con el interés de crear ventajas y distingos competitivos a mediano y largo plazo.

Se tendrán en cuenta los siguientes elementos y criterios que indiscutiblemente hacen parte integral de la estrategia de producción de Los Sabores de la Nona:

Costo: factor determinante de éxito de la organización, toda vez que éste incluye la mano de obra, los materiales, los costos directos e indirectos. Factores que pueden encarecer el precio de los productos. Además, establecen los criterios de remuneración, la materia prima, los ciclos de compra, tiempos de producción, almacenaje, manipulación de la materia prima, entre otros aspectos.

Calidad: es importante asumirla desde dos perspectivas, una es la interna, la de cumplir con las especificaciones establecidas dentro de la empresa en cuanto a diseño, proceso de elaboración, tiempos, envasado, etiquetado y demás. Y la segunda que es la externa y que tiene estrecha relación con la satisfacción del cliente.

Adicional a ello, es necesario tener en cuenta que la calidad debe medirse en relación con la competencia y esta puede ser un elemento de diferenciación muy importante, que permitirá a Sabores de la Nona posicionarse en el mercado y capturar mayor demanda en el mismo, así como la fidelización de los clientes.

Flexibilidad: este factor necesario para medir la capacidad de adaptación en la fabricación de los productos de Sabores de la Nona, guarda estrecha relación con factores ambientales y climatológicos, entre otros. Es en este criterio en el cual Los Sabores de la Nona debe enfocarse de manera tal que permita dar pronta y oportuna solución a la escases de materia prima; para ello se puede contemplar la opción de invernaderos (selección de variedades) para cultivar sus propios insumos. Si bien esta opción puede encarecer los productos, esto requiere que los trabajadores se integren a la cadena de producción desde sus inicios (personal multifacético), incorporando tiempo, personal y labores adicionales a las previamente establecidas. Cabe reiterar que todo lo anterior, en caso que se presente la eventualidad de escasez de las materia prima.

De igual manera se establece diferenciación de productos, en el cual se pueden reemplazar los productos de insumos, como el caso del pimentón a cambio de un chile habanero, lo mismo que el pimiento de Guernika, o un pimiento rojo italiano tipo lamuyo.

Finalmente, la innovación puede integrar mediante selección de variedades como la cebolleta china, la cebolla larga, la cebolla blanca, en las que se completan y se puede ofrecer una variedad en el producto. O un empaque que otorgue valor agregado, como la comercialización de los productos en empaques diversos, logrando posicionar la empresa en un lugar de liderazgo por su innovación. Los materiales de empaque más novedoso no solo sirven para lograr mayor atractivo visual, sino para aportar características que incrementen la vida útil de los productos.

Dentro de las estrategias de producción, es necesario tener en cuenta las necesidades cambiantes del mercado, lo que orientará a la empresa en la introducción de nuevos productos en el mercado, la modificación de las

características de los productos actuales y la posibilidad de variar el volumen de producción para atender de manera acertada la demanda. Lo anterior permitirá a Sabores de la Nona hacer entregas oportunas y efectivas de los pedidos.

6.1.4. Políticas de Mantenimiento de Equipos

Un plan de mantenimiento de todos los equipos involucrados en el proceso asegura la reducción de tiempos muertos por paros inesperados (e injustificados), la fuga de contaminantes (combustibles y lubricantes) y el excesivo empleo de agentes de limpieza y desinfección.

Para ello, Los Sabores de la Nona considerará las siguientes prácticas generales para el mantenimiento de equipos con el objetivo de tener una producción más limpia:

- Capacitación permanente al personal en el manejo y cuidado de los equipos.
- Separación de desechos de las operaciones propias de los equipos.
- Identificación de puntos críticos dentro del mantenimiento de los equipos (Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control – HACCP).
- Normalización de fichas técnicas y hojas de vida de todos los equipos involucrados en el proceso productivo.
- Sistematización de un sistema de trazabilidad de insumos como lubricantes, recubrimientos y aditivos, entre otros.

6.1.5 Etapas y elementos clave del proceso de producción

6.1.5.1 Central mayorista

La plaza central de abastos, principales plazas de mercado en Bogotá, que encabezan la estructura del canal de distribución de las frutas y verduras antes de llegar a, esto permitirá una reducción en los costos y la adquisición de insumos frescos y con mayor tiempo de vida de las mismas. Los aceites, vinagres, sal y demás insumos serán adquiridos en grandes superficies a fin de disminuir costos y obtener la totalidad de los ingredientes en un mismo sitio, para así evitar pérdida de tiempo en visitas a diferentes lugares.

6.1.5.2 Transporte

El transporte de la materia será realizado en recipientes plásticos, en vehículos propios, los cuales serán acondicionados con canastillas o cajas que variarían de acuerdo con los productos que se transporten.

6.1.5.3 Recepción de materia prima

Al recibir la materia prima, en relación con los alimentos perecederos, estos serán pesados a efectos de efectuar el control de inventarios y simultáneamente se realiza una inspección visual de la calidad, para posteriormente ser llevada al lugar de almacenamiento.

6.1.5.4 Almacenamiento de insumos

Los insumos son almacenados temporalmente en estantes convencionales o inclusive en las mismas canastillas plásticas, las cuales están rotando continuamente con el proveedor. La calidad de los insumos se asegura en esta etapa mediante la identificación de las canastillas con la fecha en la cual fueron adquiridos, lo que permitirá utilizar la primera que haya sido conservada en el estante a fin de evitar la descomposición de los alimentos.

6.1.5.5 Pesado, selección y lavado

Para iniciar la producción de las salsas se realiza el pesado para limitar la cantidad que se procesará en un lote de producción. Luego se pasa a una fase de selección realizada en forma visual y manual, separando aquellos productos que se observen magullados, aplastados, que no estén en su punto óptimo de madurez o con alguna característica que no esté de acuerdo con la requerida para

obtener la calidad del producto esperado. Posteriormente, se realiza el lavado con chorros de agua para eliminar la suciedad que pudiera permanecer en la superficie de los insumos.

6.1.5.6 Mondado o despulpado

Cuando las verduras se encuentran limpias después de lavadas, entran en un proceso para quitar la cáscara y el pedúnculo²⁷ en las verduras. Estos procesos de alistamiento son manuales y artesanales.

6.1.5.7 Trozado, pelado y/o cortado

Después de la etapa anterior, se realiza el trozado, pelado y cortado manualmente, buscando que los trozos queden de tamaños uniformes y con cortes limpios y no rasgados.

6.1.5.8 Mezclado

En esta etapa del proceso se mezclan todas las sustancias necesarias para la elaboración de los productos y se preparan las porciones exactas para el lote que se producirá. En el recipiente mezclador se hace la mixtura manualmente durante el tiempo que lo requiera el producto hasta quedar completamente combinado, quedando listo para el proceso de cocción cuando así el producto lo requiere o para ser envasado.

La calidad del producto se asegurará mediante la mezcla de los ingredientes, los cuales se incorporan de acuerdo con las medidas pre establecidas y las cantidades requeridas, verificando el uso de los elementos de seguridad industrial como son los guantes, tapabocas y gorros, así como la manipulación de los insumos únicamente en las mesas de acero inoxidable, asegurando los niveles de asepsia y el cuidado de los envases para evitar cualquier tipo de contaminación cruzada en el lugar de la producción.

²⁷ Pedúnculo: Parte de la flor que, como continuación del receptáculo floral, la une al tallo. www.wordreference.com/definicion/pedunculo

6.1.5.9 Cocción y enfriado

En este proceso se lleva el compuesto mezclado hasta un contenido de sólidos solubles, evaporándose allí el agua contenida en las verduras, permitiendo el ablandamiento de los tejidos, con lo cual permite que se absorba el azúcar, ácido o cualquier otro componente; durante el proceso se agita la mezcla para mantener control sobre la cantidad de producto y temperatura para lograr la concentración de la mezcla.

Pasada la cocción se deposita el producto en moldes o se deja en un sitio de reposo, donde ocurre el proceso de enfriamiento por medios naturales, aunque en ocasiones cuando se requiere enfriar rápidamente se utilizan ventiladores, para prevenir el deterioro del sabor y del color.

En esta etapa la calidad del producto se asegurará mediante el grado de ebullición que alcanza la salsa que es llevada a cocción, permitiendo que llegue a temperatura ambiente de manera natural para preservar el producto. Adicionalmente, al contar como ingrediente con la azúcar, esta permite que la salsa tenga un mayor tiempo de vida útil.

6.1.5.10 Empacado y almacenamiento del producto

Antes de comenzar este proceso de empaque se realiza una inspección del producto con las mezclas listas. La inspección consiste en verificar la textura, el color, la consistencia y el aroma. Los recipientes en los cuales se va a empacar el producto estarán previamente esterilizados y perfectamente limpios, así como las tapas y las bandas de seguridad. Una vez concluido el envasado, se procede a etiquetar y limpiar los productos, asegurando que se cumpla con los estándares de calidad en cuanto a presentación.

Previo a esta etapa, se hace una revisión de las salsas producidas para poder empacarlas en las correspondientes cajas y ser llevadas al almacenamiento de las mismas para su correspondiente despacho. Es necesario precisar que, ninguno de nuestros productos requieren congelación hasta tanto no sea abierto el producto, una vez abierto y para tener un mayor tiempo de vida útil será necesario guardarlo en la nevera.

6.1.5.11 Transporte y distribución

Una vez el producto se encuentra almacenado, se procede con el envío a cada uno de los puntos de distribución, cumpliendo con las fechas establecidas de entrega. El producto es transportado en vehículos sin requerir refrigeración y embalados en canastillas plásticas o cajas de cartón con una acomodación de una sobre otra, para aprovechar el espacio y conservar la calidad del producto. La calidad del producto se mantiene intacta desde la etapa de empaque y almacenamiento del producto, ya que mantiene el ambiente requerido y las cajas o canastillas con movidas con la precaución propia al transportar elementos que contienen vidrios.

6.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Al establecer los precios de venta para los productos de Los Sabores de la Nona, se pretende cubrir el costo del producto, más los gastos de administración y de su comercialización y que al final quede una utilidad.

Si consideramos que los supermercados e hipermercados son un canal de mayor volumen de comercialización, se determinarán precios de venta acorde con las unidades vendidas, teniendo en cuenta los descuentos que la cadena realiza por manejo y movilización de inventarios, logística, promoción, entre otros. Los costos de promoción hacen parte de la inversión mientras se posiciona el producto.

Se contemplan los siguientes descuentos:

- Por pago en efectivo, otorgado a clientes que pagan al día. Al comprar productos de los Sabores de la Nona con una cantidad superior a 12 unidades se hace un descuento del 10%, para pago en efectivo de contado.
- Descuento por volumen, se otorga a clientes que cumplan con un volumen superior a 100 unidades de 250gr de producto de los Sabores de la Nona, los cuales deben ser en una sola compra, con un descuento del 14% sobre el total de compra y pago a dos contados.

- Descuento comercial, éste se otorga a los mayoristas que buscan un contrato fijo, el descuento consiste en el margen de intermediación entre miembros del canal de distribución, este será pactado directamente con ellos.

6.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La promoción de un producto es la puerta de entrada a los hogares de los consumidores. Entre los objetivos que persigue la promoción se encuentra el de dar a conocer el producto y dado el desconocimiento que se tiene sobre la marca y sus productos procesados es necesario desarrollar una campaña para presentar los productos y lanzarlos al mercado. Esta campaña debe cubrir los siguientes aspectos:

Alcanzar futuras alianzas con restaurantes, y hoteles, donde se les propongan unos descuentos importantes en el valor de las mismas a cambio que en sus barras de ensaladas coloquen estas salsas o aderezos como acompañamiento de las mismas pero que las dejen con la imagen corporativa y así se den a conocer para sus clientes.

En los supermercados realizar campañas cerca a la sección de verduras y carnes, y realizar degustaciones del producto, este momento con el cliente debe ser aprovechado para indicar los beneficios de productos elaborados de forma natural y sus beneficios para la salud, su preparación y forma de consumirlo.

Otra estrategia de promoción será por medio de la generación de volantes o tarjetas, que se repartirían en los lugares más concurridos, para así dar a conocer Los Sabores de la Nona.

6.4 ESTRATEGIAS DE COSTO

6.4.1 Liderazgo en Costos

Bajo este concepto de estrategia de costo y para alcanzar este objetivo, Los Sabores de la Nona debería producir grandes volúmenes y reducir costos, basándose en la experiencia sin descuidar la calidad y los servicios. Para esto se requiere lograr economías de escala y una elevada participación en el mercado,

un acceso favorable a las materias primas, una inversión inicial considerable y una reinversión de las utilidades en tecnología para lograr el posicionamiento y el liderazgo en los costos.

Los riesgos de esta estrategia pueden ser cambios tecnológicos que anulen el aprendizaje y la incapacidad para ver los cambios que los consumidores requieren en el producto, ocasionado un impacto negativo fuerte en la empresa.

6.4.2 Segmentación

Con los productos de Los Sabores de la Nona se busca seleccionar un nicho de mercado, diferenciándose por bajo costo o diferenciación sobre el target determinado; con esto se pretende seleccionar población objetivo menos vulnerable a posibles sustitutos o cuando los competidores son más débiles.

Con fundamento en lo mencionado anteriormente, se establecen los procesos que impactan de manera transversal a los procesos productivos del presente plan, como lo son los procesos de apoyo:

Tabla 38 Estrategia desde el enfoque de costo objetivo.

Procesos de apoyo	Premisas de orientación
1. Elaborar Plan anual de ventas estimadas	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de las ventas • Comportamiento del mercado y del producto • Capacidad financiera de la empresa
2. Establecer Rentabilidad Esperada sobre las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de fijación de precios • Implantación de una planificación estratégica
3. Determinar el costo objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuación $Co=PE-RE$ • Implantación de la absorción de variación*
4. Controlar el proceso de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Política de ventas y cobranzas • Políticas de compras • Políticas de recursos humanos

Procesos de apoyo	Premisas de orientación
5. Ejecutar y monitorear el plan anual de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la planificación estratégica • Cumplimiento de la planificación estimada de ventas • Cultura de equipo • Desvío en la planificación • Mejoras del sistema (procesos de producción)

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

A continuación se establecen las principales estrategias tanto en el nivel operativo como estratégico a fin de orientar las políticas a implementar en cada uno de estos niveles, considerando relevante capacitar al personal específico en el área de control de calidad, determinando el mantenimiento preventivo a fin de disminuir la posibilidad de incidencia y los costos adicionales; por otra parte en el nivel estratégico es necesario implementar cada uno de los planes y presupuestos establecidos a fin de implementar controles y seguimiento a las metas establecidas y adicionalmente evitar incurrir en sobrecostos o desperdicios de materia prima perecedera.

Tabla 39 Principales estrategias en el nivel operativo y estratégico

Nivel Operativo	Nivel Estratégico
• Investigaciones de mercado y de productos	• Plan anual de ventas
• Definir los días de inventario	• Plan anual de compras
• Logística de proveedores	• Presupuesto anual de egresos
• Elaboración del plan de mantenimiento preventivo	• Establecer los costos promedios de producción
• Capacitar al personal específico en el área de control de calidad	• Plan anual de producción
	• Capacitar a la fuerza de ventas en la obtención de información del comportamiento del mercado y de productos

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Igualmente, se establece de manera primordial, tres estrategias para realizar mejor la gestión estratégica de costos:

- Liderazgo en costos, el cual se logra aprovechando al máximo las economías de escala y minimizando los costos, en los nichos de mercado donde se enfocará Los Sabores de la Nona.
- Diferenciación de los productos, en este caso el producto o servicio debe presentar características que lo hagan percibir en el mercado como único.
- Segmentación de la demanda, a través de la línea de los productos y zonas comerciales.

Shank y Govindarajan (1995) sostienen que la gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, de los causales de costos y del posicionamiento estratégico. En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. En tal sentido estos principios de gestión de estratégica de costos serán adoptados en Los Sabores de la Nona.

6.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

El canal tradicional de Los Sabores de la Nona está conformado por intermediarios independientes entre sí, donde cada uno asume su propia posición y queda al azar el flujo de productos a lo largo del canal. Es por ello, que la distribución de los productos Los Sabores de la Nona tiene una estructura de canal simple y básica, para evitar incurrir en altos gastos de introducción y además para evitar perder información fundamental de los consumidores- clientes, la cual es determinante para la empresa.

El canal de distribución seleccionado en un comienzo pretende tener la siguiente estructura:

Figura 27 Canal distribución Los Sabores de la Nona



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

En cuanto a las clases de intermediario, se ha encontrado que los supermercados e hipermercados son los principales lugares donde las familias y en general los clientes potenciales adquieren los aderezos y/o vinagretas.

Otro mercado directo es, el que por medios de publicidad se interactúa con los consumidores sin intermediarios. Se cuenta con un elemento de respuesta directa del consumidor; como puede ser el cupón, un número telefónico o un e-mail. La diferencia con el mercado tradicional es que busca el contacto directo con el cliente, haciéndolo identificable y ubicable, los productos que se ofrecen tienen un valor agregado o un servicio diferencial, no se requieren puntos físicos de distribución, se controla el envío del producto hasta que el cliente lo recibe, la publicidad ofrece motivación hacia el pedido o la consulta, pero presenta un alto riesgo en el hecho de que el consumidor tiene un bajo nivel de confianza en el vendedor, al no contar éste con una infraestructura física visible en el mercado.

El mercadeo directo se apoya en dos aspectos: la base de datos de clientes y la respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes.

Otra distribución llamativa y aplicable a la distribución y comercialización de los productos de Los Sabores de la Nona puede ser la venta directa, la cual hace referencia a la venta puerta a puerta, donde los vendedores ofrecen los productos o servicios en el sitio de residencia o trabajo del consumidor.

La selección del canal de distribución responde a ciertas características que tiene el producto y que además son fundamentales para su eficaz comercialización, como son: las características del mercado objetivo, en el cual se conoce que el tipo de mercado, los consumidores potenciales, la distribución geográfica y el tamaño de los pedidos. En cuanto a las características del producto cabe mencionar como un factor muy importante la duración del producto y el nivel tecnológico.

6.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

6.6.1. Comunicación hacia los clientes

Las principales estrategias de comunicación se realizarían por medio de la página Web y de la comunidad generada en torno a la misma. La idea es que este sea el lugar en el cual se publiquen todo tipo de nuevas recetas, de nuevas salsas de Los Sabores de la Nona, de nuevos usos, de casos de éxito, de recomendaciones acerca de nuevas y deliciosas ideas, de noticias, entre otros.

6.6.2. Comunicación hacia los colaboradores

Así mismo, es importante documentar cada una de las estrategias nuevas que se diseñen, de la elaboración de nuevos productos de los Sabores de la Nona, de nuevos canales de distribución, de concursos, de manuales, de políticas empresariales, de nuevas adquisiciones, nuevas contrataciones, de actas de reuniones, etcétera y en general de cualquier documentación generada en el ejercicio del funcionamiento de la empresa con los empleados de la misma, de manera que se genere entre ellos un nivel de compromiso con la empresa y que puedan ver que son tenidos en cuenta para todos los procesos de la misma. El principal objetivo es crear sentido de pertenencia y de esa manera asegurar niveles de productividad muy positivos y altos.

6.6.3. Comunicación hacia los proveedores

Los Sabores de la Nona establecerá comunicación constante con sus proveedores donde en especial informen sobre el estado de las materias primas, el precio, las fechas y horas de la entrega, y los acuerdos de pago para que las dos partes se sientan conformes.

6.6.4. Comunicación hacia la comunidad

Como estrategia de comunicación hacia la comunidad, Los Sabores de la Nona, se asegurará por medio de publicidad, como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Los anuncios serán en medio físico como volantes y en medio magnético por correos masivos, en dado

caso que se identifique otro medios de comunicación más efectivos ya que se tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

Lograr que la comunidad conozca el producto, permitirá el incremento del número de personas que identifican el producto y aumente el porcentaje de personas que compran. Adoptando una actitud positiva hacia él.

6.6.5. Comunicación hacia los accionistas

Para asegurar la comunicación con los accionistas de Los Sabores de la Nona, se informará mediante reuniones periódicas la efectividad de los presupuestos de ventas, y utilidades y las diferentes estrategias que van surgiendo para atacar el mercado y posicionar mejor la empresa.

6.6.6. Estrategias de servicio

Uno de los principales “emblemas” de la empresa es que a pesar de que se tratan de productos naturales que no contienen perseverantes ni conservantes, tiene una duración, (bajo las mejores condiciones de cuidado y conservación), de 6 a 9 meses según el tipo de salsa y una vez abierto se deberá conservar en refrigeración.

La principal estrategia de garantía postventa será la de cumplir con lo antes mencionado, para lo cual se requieren unas “Best Practices” durante el proceso de elaboración, siendo muy cuidadosos en el cuidado y manipulación de los alimentos, la compra de los mismos en distribuidores que garanticen su absoluta frescura, calidad y además de ello teniendo en cuenta los mejores tratamientos con la materia prima.

En las etiquetas de los productos se tendrá dispuesto un número telefónico de Los Sabores de la Nona para que los clientes manifiesten cualquier inquietud, manifestación de inconformidad, sugerencias o felicitaciones. En los casos en que por alguna razón los clientes informen daño en los alimentos antes de las fechas estipuladas, se debe ir directamente éstos para recoger el producto que presente el inconveniente y cambiarlo inmediatamente por dos unidades de la misma referencia o a elección del consumidor; a la vez se entrega un documento excusándose por las molestias ocasionadas y para terminar, se llevará el producto no conforme de manera inmediata a laboratorios de manera que se estudie

exactamente lo ocurrido y determinar las causas que ocasionaron el daño del producto.

6.6.7. Estrategias de aprovisionamiento

Para garantizar la calidad de los productos la empresa estudia, evalúa y selecciona y reevalúa los mejores proveedores que surten a Los Sabores de la Nona con todas las materias primas y utensilios necesarios para la elaboración de las salsas y aderezos.

Como elemento clave de la estrategia de aprovisionamiento, la empresa tendrá una nevera con suficiente espacio de manera que se puedan contener allí todas las unidades de materia prima necesarias para la elaboración de las salsas en uno o dos días, de manera que se garantice que todo estará fresco.

6.6.8. Estrategia financiera

Los Sabores de la Nona aplicará una política conservadora en el manejo de sus finanzas. Como elemento clave de la estrategia de financiación, se contemplarán todos los elementos necesarios para el normal funcionamiento del negocio, destinados para servir en forma continua y permanente el desarrollo de la empresa. De esta forma, se presentan las partidas mínimas requeridas para la puesta en marcha del proyecto para tener una idea de los recursos económicos necesarios. Información que se encuentra en el siguiente cuadro.

Tabla 40 Estudio activos fijos

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	INVERSIÓN REQUERIDA EN PESOS (\$)
Cocina industrial línea económica	700.000
Lavaplatos industrial	650.000
Nevera	1.250.000
Balanza para alimentos	350.000
Gramera electrónica	250.000
Cortador de vegetales	1.350.000
Batidora industrial	1.500.000
licuadora industrial (Hamilton Beach)	950.000
Total maquinaria y equipo:	7.000.000
Juego de cucharones, juego de cuchillos y utensilios de cocina	190.000
Cajas plásticas y tazones	180.000

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	INVERSIÓN REQUERIDA EN PESOS (\$)
Jarra de agua y ollas de acero inoxidable	500.000
Mesas de trabajo y repisas	340.000
Escritorio y sillas	290.000
Total muebles y enseres:	1.500.000
Vehículos:	
Total inversión fija	8.500.000

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Adicionalmente, se contemplará la adquisición de muebles y enseres de oficina, maquinaria de producción de segunda mano, siendo cuidadosos en la selección de los equipos a fin de seleccionar los mejores y que mayores beneficios generan a la empresa. Los aspectos fundamentales que se deben valorar para la toma de decisiones en la compra de maquinaria son:

- a) Antigüedad y funciones que ha realizado la máquina,
- b) Análisis de precios de la misma máquina nueva y usada,
- c) Posibilidades de asistencia técnica de calidad y precios,
- d) Asesoría de técnicos especializados para la adquisición de equipos usados.

Para iniciar el negocio, se debe establecer un fondo (dinero) para capital de trabajo destinado para el desarrollo y normal desempeño de las actividades de Los Sabores de la Nona. Dentro de este rubro están incluidos la nómina de los empleados, la materia prima, el arriendo, los servicios públicos y otros gastos ocasionales. Estos recursos se destinan previendo que las ventas de los primeros meses no alcanzarán para cubrir los costos y gastos, puesto que hasta el momento se daría inicio a la comercialización y conocimiento del producto en el mercado y esto no puede ser obstáculo para no contar con liquidez en las cuentas de la empresa.

Por política de Los Sabores de la Nona no se otorgará crédito a sus distribuidores y de llegarlo a hacer, serán créditos no mayores a 8 días, que estarán respaldados con un análisis de crédito, aprobación de cupo y firma de un

título valor. Con respecto a la financiación con proveedores de Los Sabores de la Nona, esto se cancelara de contado, a fin de obtener descuentos financieros en la compra de las materias primas. Finalmente, la empresa manejará niveles de endeudamiento adecuados que en todo momento no deben superar el 50%, sobre los activos totales.

7. PLAN DE OPERACIÓN

7.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Los aderezos que se pretenden producir y vender son elaborados con productos naturales como agua, sal / azúcar y vegetales (de acuerdo con la presentación), los cuales hacen una mezcla perfecta para satisfacer las necesidades alimenticias de todas las personas, siendo así un excelente complemento nutricional al tener ingredientes naturales libres de aditivos, colorantes y preservantes. Su presentación y agradable sabor, permiten ser un acompañante ideal para todo tipo de comidas, desde las ensaladas de vegetales y verduras hasta carnes y tubérculos, de acuerdo al gusto del consumidor.

Los aderezos están envasados en vidrio al vacío debidamente etiquetado, a su vez el envase sellado con una banda de seguridad brindándole así al cliente mayor confianza frente a la calidad del producto. La capacidad del envase inicialmente será de 250gr, de acuerdo a las preferencias de los consumidores, no obstante en caso de requerir otra presentación bien sea para restaurantes o muestras, nos encontramos en capacidad de cumplir con las necesidades de nuestros clientes.

7.1.1. Descripción técnica de los productos

A continuación se muestra la descripción de los aderezos que el presente plan de negocios pretende producir y comercializar en Bogotá inicialmente.

Aderezo de Pimentón: Hecha con pimentones bien seleccionados, en sus diferentes variedades (rojo, amarillo y verde) para ofrecer un agradable y llamativo producto a la vista y gusto del comprador. Además tiene una exquisita mezcla de vinagre y azúcar para ofrecer un inigualable sabor.

Aderezo Picante: es una deliciosa mezcla de cebollas, salsas de tomates, mayonesa y el toque secreto para obtener un producto exquisito para el paladar y el olfato, sirve para acompañar mariscos, patacones, papas, y otros.

Aderezo de Cremas: tienen una exquisita mezcla de cremas y hierbas que le dan un toque diferente y natural para acompañar ensaladas de vegetales y

verduras, papas y carnes. Es una variedad de las ya existentes en el mercado sin embargo el sabor final y la textura es diferente lo que la hace exquisita.

Todos estos aderezos cuentan con ingredientes naturales y frescos, los cuales garantizan la calidad de sus componentes nutricionales necesarios para una dieta balanceada adecuada para todo tipo de personas que no tengan restricciones o contraindicaciones médicas en cuanto al consumo de un determinado grupo de alimentos o producto.

7.1.1.1. Ventajas y distingos competitivos de Los Sabores de la Nona

Dentro de las ventajas competitivas y/o características que hacen del producto, un aderezo especial, las cuales garantizan su aceptación en el mercado son las siguientes:

- Producto natural rico en nutrientes y vitaminas, libre de edulcorantes, preservantes y colorantes.
- Aderezos caseros elaborados con procesos de producción industriales tecnificados.
- Contenido no diluido, ni rendido con agua logrando una textura cremosa.
- Aderezo listo para consumo inmediato con cualquier tipo de alimentos.

Dentro de los distingos competitivos que los Sabores de la Nona tendrán en cuenta en su estrategia empresarial e imagen, que desarrollara para que el consumidor opte por esta marca son:

- Variedad en sabores y presentaciones.
- Producto económico con mayor contenido y alta calidad.

- Etiquetado con información nutricional, indicaciones y contraindicaciones del producto.
- Banda de seguridad.
- Comunidad virtual para clientes, alrededor de los productos de manera que se logre mejoría y optimización de los mismos.

7.1.1.2. Descripción de procesos de producción de aderezos

Para una producción de 47.570 salsas de los Sabores de la Nona al año, con una capacidad instalada de 3 operarios dedicados a su producción, se realizarían al mes 3.964 unidades de los tres productos.

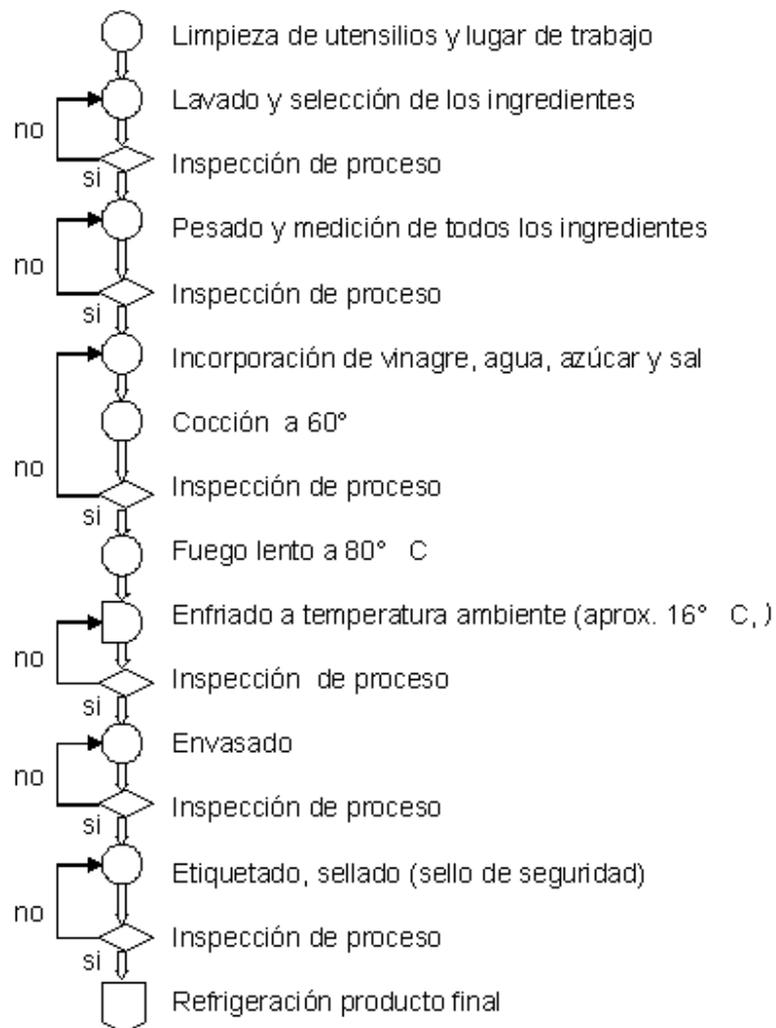
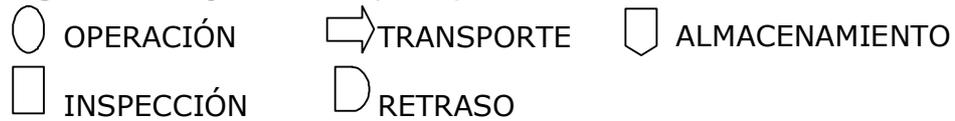
Dentro del proceso de producción, teniendo en cuenta los apartes mencionados, se tienen contemplados los siguientes pasos:

- Pesado y medición del pimentón, cebollas, ajo, azúcar, sal, pimienta, vinagre, aceite de oliva, agua, crema de leche, mayonesa, mostaza, salsa de tomate.
- Cocción del agua, azúcar y vinagre a 60 grados centígrados en ollas antiadherentes o en aluminio.
- Mezcla de ingredientes en licuadora o manual según el tipo de salsa
- Cocción a fuego lento, a una temperatura de 80 grados centígrados (salsa pimentón)
- Enfriar a temperatura ambiente (salsa pimentón)
- Envasado

- Etiquetado

A continuación se muestra el diagrama general de producción de los aderezos

Figura 28 Diagrama de flujo de producción de salsas o aderezos



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

7.1.1.3. Equipos

Dentro de la producción de los aderezos, inicialmente se utilizarán los utensilios básicos de una cocina, después y en la medida en que la demanda presente un crecimiento importante, se optimizarán los procesos así como la realización de las salsas y vinagretas, por ende se incrementarían las unidades producidas y se incorporará al proceso maquinaria y equipos que permitan hacer cada día más tecnificado el proceso sin descuidar la presentación y los cortes limpios en las vegetales. De acuerdo con lo anterior, dentro de los equipos que se utilizaran inicialmente encontramos todos los electrodomésticos normales que se encuentran como la licuadora, báscula, nevera, estufa, etc. Adicional a estos electrodomésticos, es necesario tener ollas de acero inoxidable, cucharas, mesas y recipientes plásticos en la cocina.

En cuanto al etiquetado del producto final, éste se realizará en un principio de forma manual como también el cierre hermético y de seguridad, en donde solo se necesitaría un secador, posteriormente se buscará la manera de hacer mas optimo y automático este proceso.

Para poder satisfacer la demanda de los productos es necesario comprar todos los anteriores equipos y utensilios, con las medidas, proporciones y capacidades acordes con el espacio para obtener economía de escala.

El siguiente es un cuadro en el cual se detalla la inversión inicial requerida en los equipos necesarios para la producción.

Tabla 41 Estudio activos fijos

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	CREDITO	TOTAL REQUERIDO	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION AÑO 1
Terrenos				
Construcciones			2	
Cocina industrial línea económica	700.000	700.000		
Lavaplatos industrial	650.000	650.000		
Nevera	1.250.000	1.250.000		
Balanza para alimentos	350.000	350.000		
Gramera electrónica	250.000	250.000		
Cortador de vegetales	1.350.000	1.350.000		

ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	CREDITO	TOTAL REQUERIDO	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION AÑO 1
Batidora industrial	1.500.000	1.500.000		
licuadora industrial (Hamilton Beach)	950.000	950.000		
Total maquinaria y equipo:	7.000.000	7.000.000	5	1.400.000
Juego de cucharones, juego de cuchillos y utensilios de cocina	190.000	190.000		
Cajas plásticas y tazones	180.000	180.000		
Jarra de agua y ollas de acero inoxidable	500.000	500.000		
Mesas de trabajo y repisas	340.000	340.000		
Escritorio y sillas	290.000	290.000		
Total muebles y enseres:	1.500.000	1.500.000	5	300.000
Vehículos:			1	
Total inversión fija	8.500.000	8.500.000	13	1.700.000

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona

Así mismo se observa el listado de los utensilios, equipos y enseres necesarios para la planta y una oficina para el adecuado funcionamiento del negocio:

Tabla 42 Utensilios, equipos y enseres necesarios

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS	
COCINA INDUSTRIAL A GAS 11 - LINEA ECONOMICA	
	<p>MODELO: 11</p> <p>PRECIO: \$ 700.000</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Puestos. • Pintura epóxica termo endurecida. • Fabricada en tubería de hierro.. • Potencia 66.000 BTU/h • Dimensiones:120 x 40 x 80 cm.
LAVAPLATOS INDUSTRIAL	

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS

	<p>MODELO: 705</p> <p>PRECIO: \$ 650.000</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 Poceta de 50 x 50 x 30 cm.• 1 Ecurridero.• Línea modular.• No incluye grifería.• Fabricado en acero inoxidable.• Dimensiones: 150 x 69 x 87 cm
---	--

NEVERA

	<p>MODELO: INDUFRIAL INPV – 6</p> <p>PRECIO: \$ 1.250.000</p> <ul style="list-style-type: none">• Puerta en vidrio.• Mueble en lámina galvanizada.• Pintura epóxica termo endurecida.• Tres parrillas para almacenamiento.• Luz interior.• Opera a 5 °C• Dimensiones: 55 x 50 x 142 cm.
--	---

BALANZA PARA ALIMENTOS

	<p>MODELO: 198-1093</p> <p>PRECIO: \$ 350.000</p> <ul style="list-style-type: none">• Fabricada en acero inoxidable.• Precisa y eficiente.
---	---

GRAMERA ELECTRONICA

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS		
	<p>MODELO: DKS- 3002</p> <p>PRECIO: \$ 250.000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad 0 a 2.000 gramos. • Pila de 9V • Ajuste de cero inicial. • Apagado automático. • Lectura en onzas y gramos. • Opcional adaptador AC. • Dimensiones 15 x 17 x 4 	
CORTADOR DE VEGETALES		
	<p>MODELO: PAIE</p> <p>PRECIO: \$ 1.350.000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo pesado, • Protectores de seguridad para las manos • Discos de corte opcionales para rebanar vegetales y frutas, cortar verduras en julianas, rallar pan y queso, hacer cortes en cubos (c/u \$290.000) • Potencia: 1/2 HP 175 Wh 110V • Dimensiones: 25x44x59 	
BATIDORA INDUSTRIAL		
	<p>MODELO: CPM-700</p> <p>PRECIO: \$ 1.500.000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo pesado. • Estructura metálica. • Velocidad graduable. • El motor se detiene al levantar la cabeza. • 3 Aditamentos mezcladores. • Dimensiones: 34 x 24 x 35 	
LICUADORA INDUSTRIAL (HAMILTON BEACH)		
	<p>MODELO: LAR</p>	4

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS



PRECIO: \$ 950.000

- Alto rendimiento.
- Trabajo pesado.
- 1 Velocidad.
- Preparación de alimentos.
- 4 litros
- Vaso y base en acero inoxidable.
- Potencia: ½ HP 375 WH 110V
- Dimensiones: 20 x 57

CUCHARONES



MODELO: 4611, 4613, 4615
PRECIO: \$ 60.000

ECONOMICOS Y DURABLES

- Fabricados en acero inoxidable.
- Modelo 4611: 1 onza, \$ 11.000.
- Modelo 4613: 4 onzas, \$ 20.000.
- Modelo 4615: 8 onzas, \$ 25.000.

Cantidad: 2 juegos

JUEGO DE CUCHILLOS



MODELO: 621105
PRECIO: \$ 70.000

ECONOMICO Y DURABLE

- Cuchillos fabricados en acero inoxidable.
- Cuchillos para diferentes usos.
- Base en acero inoxidable y poli carbonato

Cantidad 2 juegos

UTENSILIOS DE COCINA

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS

	<p>MODELO: 421</p> <p>PRECIO: \$ 60.000</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricados en acero inoxidable. 9 utensilios para diferentes usos. Soporte en acero inoxidable. Utensilios de cocina por unidad: \$ 13.000 <p>Cantidad 2 juegos</p>												
CAJA PLASTICA													
	<p>MODELO: 8111</p> <p>PRECIO: \$ 50.000</p> <ul style="list-style-type: none"> Durable, resistente y apilable. Fabricada en plástico de alta resistencia. Dimensiones: 55 x 40 x 13 cm. <p>Cantidad 4</p>												
TAZONES													
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MODELO</th> <th style="text-align: left;">CAPACIDAD</th> <th style="text-align: left;">PRECIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>31568</td> <td>1 Litros</td> <td>\$20.000</td> </tr> <tr> <td>33568</td> <td>5 Litros</td> <td>\$40.000</td> </tr> <tr> <td>36568</td> <td>16 Litros</td> <td>\$70.000</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Fabricado en acero inoxidable, Apilables <p>Cantidad: 2 de 16 litros, 3 de 1 litro y 1 de 5 litros</p>	MODELO	CAPACIDAD	PRECIO	31568	1 Litros	\$20.000	33568	5 Litros	\$40.000	36568	16 Litros	\$70.000
MODELO	CAPACIDAD	PRECIO											
31568	1 Litros	\$20.000											
33568	5 Litros	\$40.000											
36568	16 Litros	\$70.000											
JARRA PARA AGUA													
	<p>MODELO: 15921</p> <p>PRECIO: \$ 55.000</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricada en acero inoxidable Con retenedor de hielo. 												

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS

OLLAS DE ACERO INOXIDABLE

	MODELO	CAPACIDAD	DIAMETRO	
	PRECIO			
	69297A	5 Litros	23	\$75.000
	69398A	8 Litros	25.5	\$90.000
	9321A9	13.5 Litros	30	\$120.000
962499K	24.5 Litros	30	\$160.000	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bordes sin filos para mayor seguridad • Manijas extra fuertes rápido calentamiento y distribución de calor 			
	Cantidad 1 de 58 litros y 2 de 24.5 litros			

MESA DE TRABAJO

	MODELO:	700
	PRECIO: \$ 200.000	
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea modular • Fabricada en acero inoxidable • Dimensiones: 113 x 50 x 87 	

REPISA

	MODELO:	1850
	PRECIO: \$ 140.000	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricada en acero inoxidable • Con salpicadero • Dimensiones: 150 x 30 	

ESCRITORIO CON CAJONES

UTENSILIOS, EQUIPOS Y ENSERES NECESARIOS



PRECIO: \$ 200.000

- Dimensiones 72 x 129 x 50
- Color Wengue

SILLA



PRECIO: \$ 90.000

- Silla ergonómica de trabajo pesado
- sin brazos
- Tipo mecánico
- Totalmente tapizada y graduable
- 5 años de garantía

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

8. PLAN DE PRODUCCIÓN

De conformidad con la simulación efectuada a Los Sabores de la Nona, simulación que se adjunta al presente proyecto y del cual se extraen los cuadros para confrontar la información, es pertinente aclarar que al determinar un mercado potencial de 3.523.715 (47,19%) habitantes de los 7.467.804²⁸ que proyectó el DANE para la ciudad de Bogotá, y que para efectos de nuestro trabajo se pretende llegar a los consumidores que se encuentran entre las edades de 20 a 50 según el Censo del año 2005, se está tomando un porcentaje de la población con el fin de lograr capturar el 47% de esta población, esto es, 47.570 unidades a vender para el primer año de operación. Lo que se traduce en unas ventas mensuales de 3.964 unidades de los tres (3) productos, de conformidad con la capacidad instalada establecida para los inicios del presente proyecto.

Tabla 43 Análisis de ventas

PRODUCTO	MERCADO POTENCIAL CLIENTES	CONSUMO ANUAL PERCAPITA	PARTICIPACION % MERCADO OBJETIVO	VENTA UNIDADES AÑO 1
Unid 250 gr Salsa pimentón	3.523.715	1	0,45%	15.857
Unid 250 gr Salsa cremas	3.523.715	1	0,45%	15.857
Unid 250 gr Salsa picante	3.523.715	1	0,45%	15.857
Total	10.571.145	3	1,35%	47.570

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Con respecto a la capacidad de mano de obra instalada, se hace necesario contar con tres (3) operarios, toda vez que para una jornada laboral de 48 horas al mes y con una dedicación del 85% en un período no mayor a un (1) año, cada operario producirá 15.857 unidades. Es decir, se elaboran 47.570 salsas en un año, lo que se traduce en 3.964 unidades mensuales listas para su comercialización. Estas cantidades corresponden a un valor total por los tres sabores.

²⁸ DANE, Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020, http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

Tabla 44 Análisis por tipo de salsa

PRODUCTO	HORAS AÑO OPERARIO TURNO 20 días*8h*12 mes	UNIDADES HORA HOMBRE	CAPACIDAD INSTALADA POR OPERARIO AÑO 1	N°. OPERARIO TIEMPO DE DEDICACION % AÑO 1	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD REQUERIDA
Unid 250 gr Salsa pimentón	1.920	8	15.857	85%	13.478	15.857
Unid 250 gr Salsa cremas	1.920	8	15.857	85%	13.478	15.857
Unid 250 gr Salsa picante	1.920	8	15.857	85%	13.478	15.857
Total	5.760	24	47.570	255%	40.435	47.570

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

8.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN

De acuerdo al plan de producción que se ha elaborado y a la materia prima empleada para la producción de cada una de las salsas, a continuación se observa detalladamente en las diferentes tablas la cantidad utilizada para la elaboración de una unidad de cada una de ellas y el costo de las mismas.

Tabla 45 Ingredientes salsa pimentón

Producto N°.1	Unid 250 gr Salsa pimentón			
UNIDAD DE PRODUCCIÓN				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNITARIO
Azúcar	Gramos	\$2	125,00	\$206
Pimentón	Gramos	\$1	300,00	\$348
Vinagre	Mililitros	\$6	125,00	\$770
Agua	Mililitros	\$2	125,00	\$290
SUBTOTAL		\$11	675,00	\$1.614
OTROS INSUMOS:				
Sal	Gramos	\$1	5,00	\$3
Envase de vidrio	Unidad	\$465	1,00	\$465
Etiqueta	Unidad	\$58	1,00	\$58

Producto N°.1	Unid 250 gr Salsa pimentón			
UNIDAD DE PRODUCCIÓN				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNITARIO
Sello Seguridad	Unidad	\$6	1,00	\$6
SUBTOTAL		\$529	8,00	\$532
TOTAL		\$541	\$683,00	\$2.146

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Tabla 46 Ingredientes salsa cremas

Producto N°.2	Unid 250 gr Salsa cremas			
UNIDAD DE PRODUCCIÓN				
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNITARIO
Mostaza	Gramos	\$7	50,00	\$348
Mayonesa	Gramos	\$9	50,00	\$468
Crema de leche	Mililitros	\$10	30,00	\$314
Vinagre	Mililitros	\$6	60,00	\$370
SUBTOTAL		\$33	190,00	\$1.499
OTROS INSUMOS:				
Agua	Mililitros	\$2	175,00	\$406
Aceite de Oliva	Mililitros	\$2	10,00	\$17
Sal y Pimienta	Gramos	\$17	10,00	\$168
Sello de seguridad y etiqueta	Unidad	\$64	1,00	\$64
Envase de vidrio	Unidad	\$465	1,00	\$465
SUBTOTAL		\$550	197,00	\$1.120
TOTAL		\$583	\$387,00	\$2.619

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Tabla 47 Ingredientes salsa picante

Producto N°.3	Unid 250 gr Salsa picante			
UNIDAD DE PRODUCCIÓN				

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNITARIO
Pasta de Tomate	Gramos	\$8	100,00	\$848
Cebolla cabezona	Gramos	\$1	100,00	\$70
Vinagre	Mililitros	\$6	100,00	\$616
Sal	Gramos	\$1	5,00	\$3
SUBTOTAL				\$1.537
Ajo	Gramos	\$12	100,00	\$1.195
Salsa Negra	Mililitros	\$7	50,00	\$349
Ají	Gramos	\$2	100,00	\$198
Sello de seguridad y etiqueta	Unidad	\$64	1,00	\$64
Envase de vidrio	Unidad	\$465	1,00	\$465
SUBTOTAL				\$2.270
TOTAL				\$3.807

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

Elaborar una salsa de pimentón, en cuanto a la materia prima requerida, asciende a un valor de \$2.146, para elaborar una salsa de pimentón, se debe invertir \$2.619 para la salsa de crema y para la salsa picante se requiere \$3.807. Si bien, la salsa que mayor costo tiene para su elaboración es la picante, sin embargo, estos costos se compensan con los valores de las otras dos salsas, logrando un valor promedio de producción de las tres (3) salsas de \$2.857.

Se estimaron costos y gastos que se asignaron de manera proporcional a la producción, administración y a las ventas como unidades ejecutores de recursos, entre otros gastos, se incluyó el arriendo, los servicios de agua, luz, energía, transporte, dotación, entre otros; los cuales se cargaron a cada área de acuerdo con el uso que realizan de cada uno.

Tabla 48 Costos otros productos

OTROS COSTOS DE PRODUCCION			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	200.000	2.400.000	Arriendo	200.000	2.400.000	Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	40.000	480.000	Energía	30.000	360.000	Energía		
Agua	40.000	480.000	Agua	40.000	480.000	Agua		
Teléfono	20.000	240.000	Teléfono	30.000	360.000	Teléfono	30.000	360.000
Suministros de oficina			Suministros de oficina	50.000	600.000	Suministros de oficina	50.000	600.000

OTROS COSTOS DE PRODUCCION			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Mantenimiento	200.000	2.400.000	Contador	300.000	3.600.000	Publicidad	300.000	3.600.000
Subsidio de transporte	150.000	1.800.000	Subsidio de transporte			Subsidio de transporte	50.000	600.000
Transporte	50.000	600.000				Transporte	50.000	600.000
Dotaciones	500.000	6.000.000						
Mantenimiento								
Subtotal	1.200.000	14.400.000	Subtotal	650.000	7.800.000	Subtotal	680.000	8.160.000

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona.

9. PLAN DE VENTAS

En cuanto a la ciclicidad de las ventas, se establece que para los meses de enero y febrero las ventas son bajas, esto en consideración al inicio de año y la tendencia de los consumidores a invertir sus recursos en los primeros meses del año en educación, libros, útiles y demás necesidades básicas de los hogares. Mientras que para los meses de mayo, junio, julio, agosto y diciembre el comportamiento de las ventas se estima mucho más alto, permitiendo lograr el equilibrio económico y el cumplimiento de las metas proyectadas, y así poder evaluar el ejercicio del año quedando acorde con las metas establecidas frente al mercado actual.

Tabla 49 Comportamiento esperado mensual

De acuerdo a la estacionalidad de los productos, calificación adquisición de acuerdo a los meses		AÑO 1 UNIDADES	AÑO 1 VENTAS \$
Enero	3	2.068	\$11.375.471
Febrero	3	2.068	\$11.375.471
Marzo	5	3.447	\$18.959.119
Abril	5	3.447	\$18.959.119
Mayo	7	4.826	\$26.542.766
Junio	8	5.515	\$30.334.590
Julio	9	6.205	\$34.126.414
Agosto	8	5.515	\$30.334.590
Septiembre	5	3.447	\$18.959.119
Octubre	4	2.758	\$15.167.295
Noviembre	4	2.758	\$15.167.295
Diciembre	8	5.515	\$30.334.590
Total	69	47.570	\$261.635.839

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

En relación con las ventas anuales por cada producto, se estima que con un precio de \$5.500 pesos por cada salsa, valor que se obtiene al detallar y cuantificar cada uno de los ingredientes que se requieren para la elaboración de cada aderezo en una presentación de 250 gramos, y al cual se le incorpora la mano de obra requerida, los costos indirectos de fabricación, la materia prima y la utilidad esperada. Se alcanza en el primer año de operación unas ventas de \$261.635.839, para el segundo año de operación se hace un incremento del 4%, con fundamento en el IPC proyectado, para el tercer, cuarto y quinto año se

establece un incremento para cada año del 5% soportado en el IPC y un (1) punto adicional estableciendo la posibilidad de ampliar mercados.

Tabla 50 Resumen costos

NOMBRE PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VTA UNIT.	VENTAS TOTALES \$ AÑO 1
Unid 250 gr Salsa pimentón	15.857	\$5.500	\$87.211.946
Unid 250 gr Salsa cremas	15.857	\$5.500	\$87.211.946
Unid 250 gr Salsa picante	15.857	\$5.500	\$87.211.946
SUBTOTAL	47.570	\$16.500	\$261.635.839

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Entonces el costo de producción de las tres salsas de listan a continuación para el primer año de operación, en estas condiciones se realizan proyecciones de incremento de la materia del 4% para el primer año y del 5% para el tercer, cuarto y quinto año.

Tabla 51 Comportamiento anual por salsas

PRODUCTO	UNIDADES AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO 1
Unid 250 gr Salsa pimentón	15.857	\$2.146	\$34.028.516
Unid 250 gr Salsa cremas	15.857	\$2.619	\$41.528.743
Unid 250 gr Salsa picante	15.857	\$3.807	\$60.366.524
Total	47.570	\$8.572	\$135.923.782

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

En relación con las compras de materia prima, éstas se encuentran soportadas con la ciclicidad de las ventas, por lo que la materia prima que se adquiere para los dos (2) primeros meses es inferior a la que se adquiere para meses como mayo, junio, julio, agosto o diciembre.

Así mismo se ha determinado un incremento anual de los primeros 5 años de la siguiente manera:

Tabla 52 Incremento porcentaje esperado en los próximos 5 años

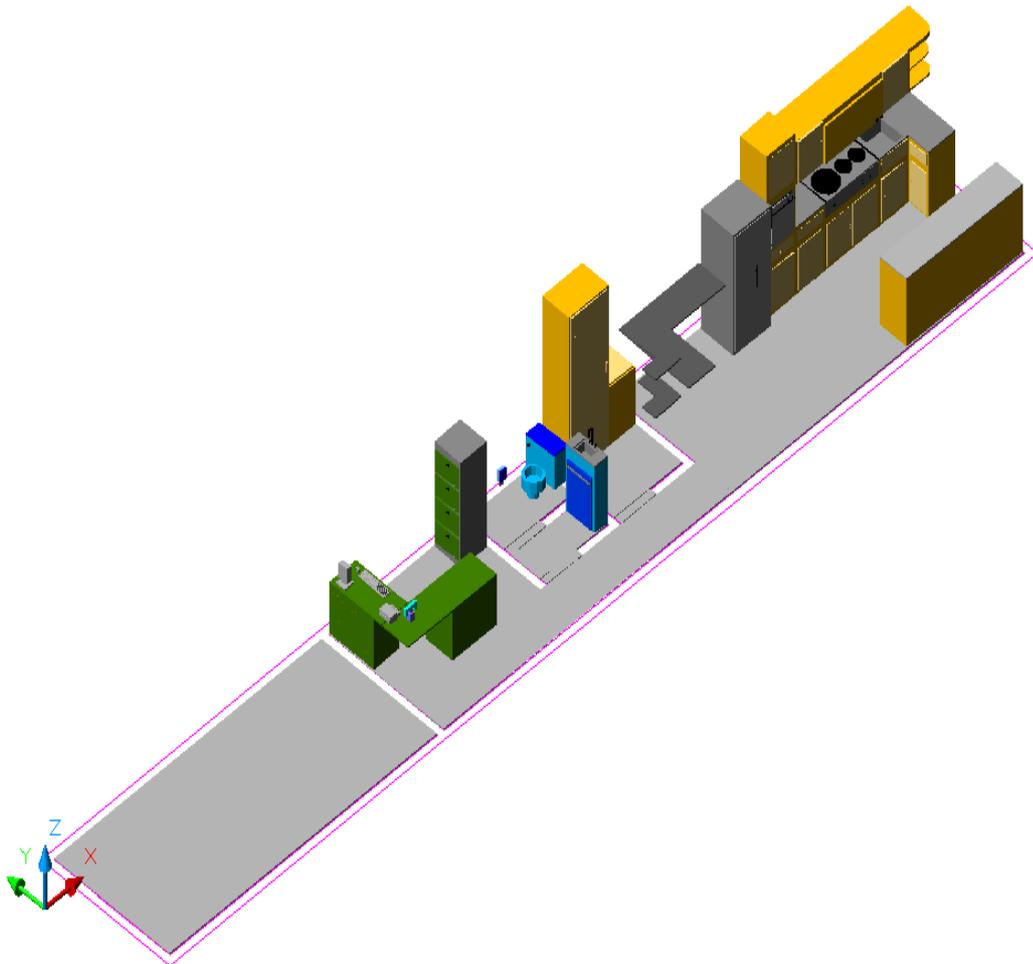
PERIODO	INCREMENTO ANUAL COSTOS %	BASE + INCREMENTO
Año 2	4%	104%
Año 3	5%	105%
Año 4	5%	105%
Año 5	5%	105%

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

10. INFRAESTRUCTURA

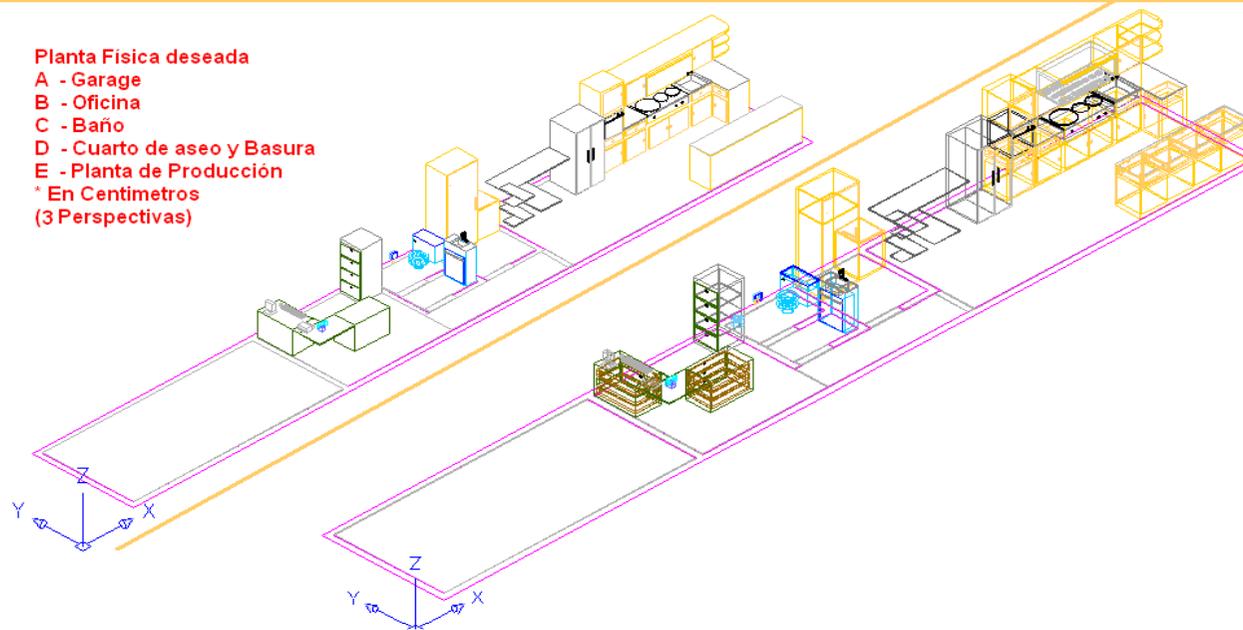
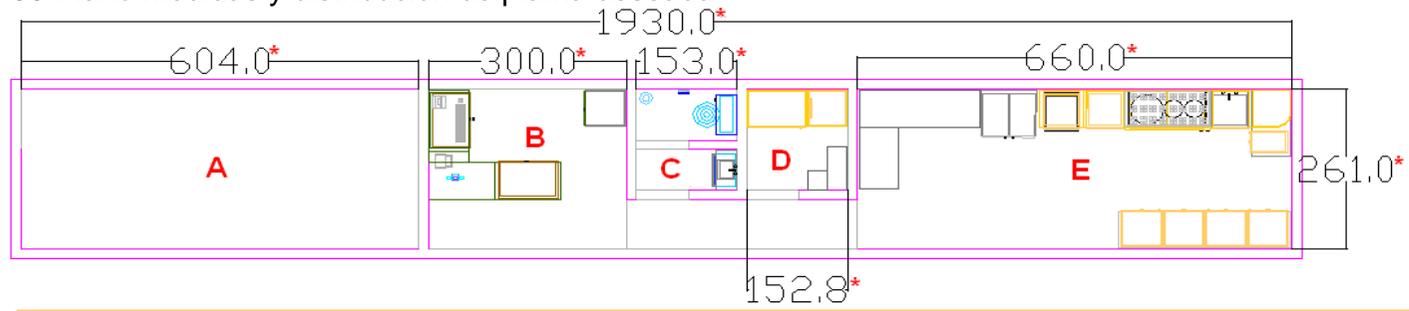
La distribución de la planta o zona de producción está de acuerdo a los pasos del proceso de producción de las salsas o aderezos, reduciendo así movimientos no necesarios que demoren el proceso. Se espera encontrar un local o bodega donde se encuentre como mínimo un lugar pequeño para oficina, baño, lugar de producción (cocina) y garaje. Hay que tener en cuenta que el plano general del local (medidas y distribución que se esperan) se realizó con el programa AutoCad 2002 y se muestran diferentes perspectivas.

Figura 29 Plano distribución de planta deseada



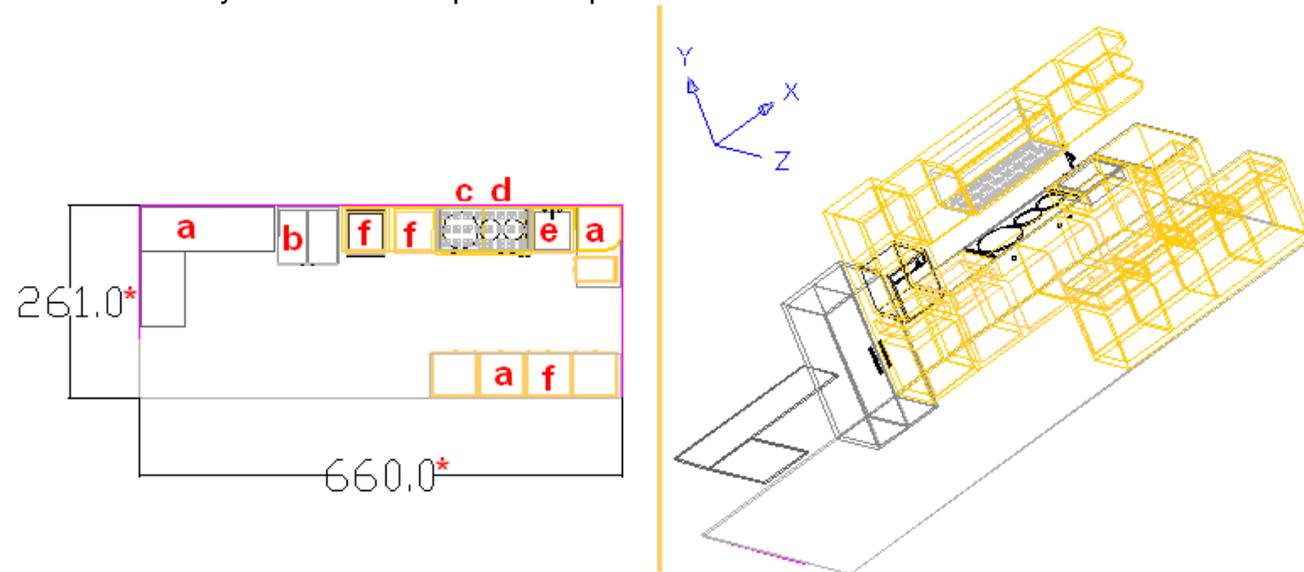
Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Figura 30 Plano medidas y distribución de planta deseada



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Figura 31 Plano medidas y distribución de planta de producción deseada



Distribución deseada de Planta de Producción

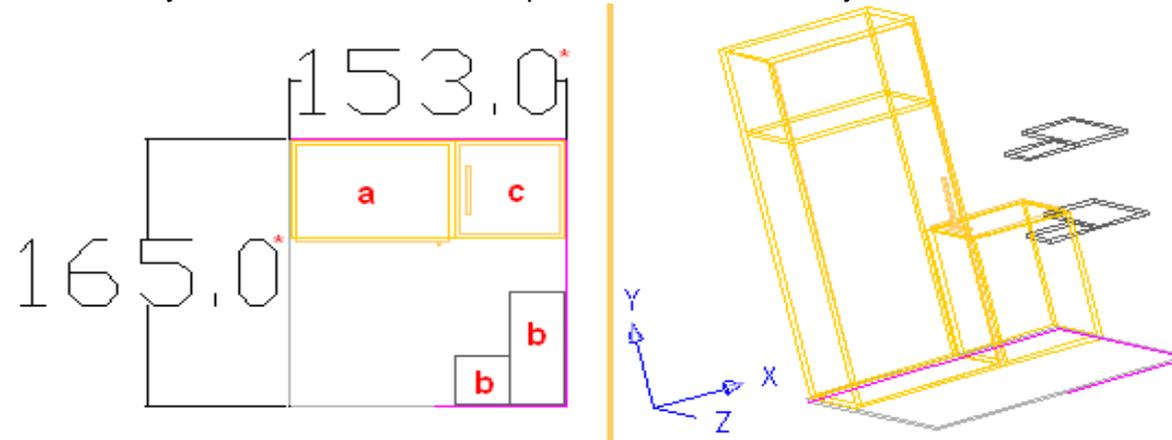
- a - Meson
- b - Nevera
- c - Estufa
- d - Extractor
- e - Lavaplatos
- f - Estanes

* En Centimetros

(2 perspectivas)

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

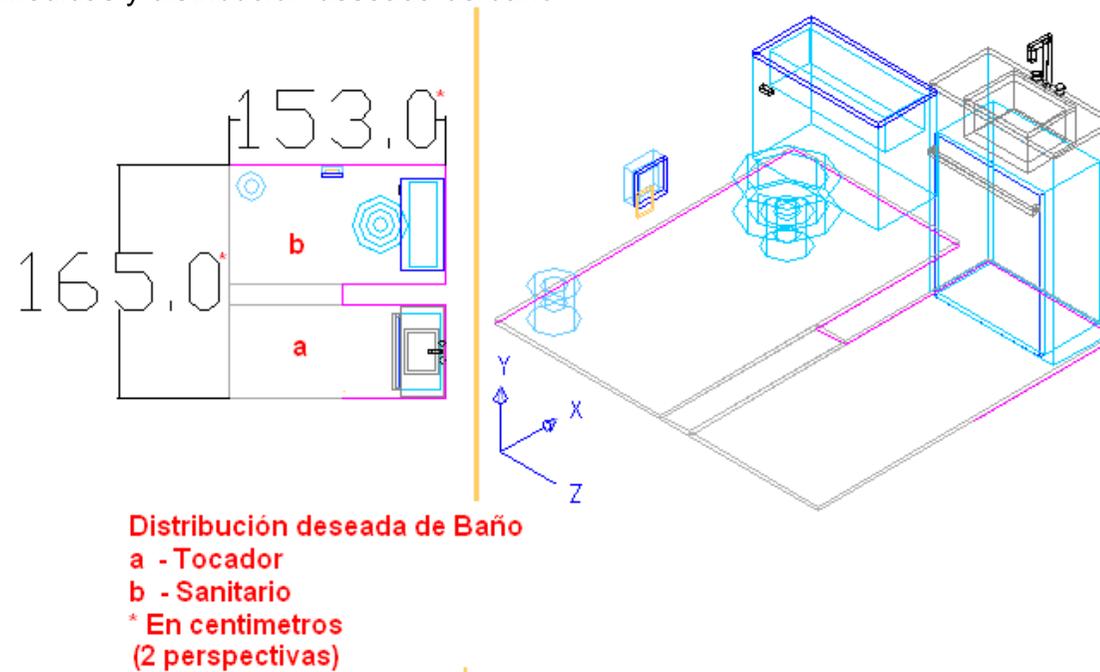
Figura 32 Plano medidas y distribución deseada de planta, cuarto de aseo y basura



Distribución deseada de Cuarto de aseo y basura
a - Mueble para articulos de aseo
b - Meson
c - Shoot de Basura
*** En Centimetros**
(2 perspectivas)

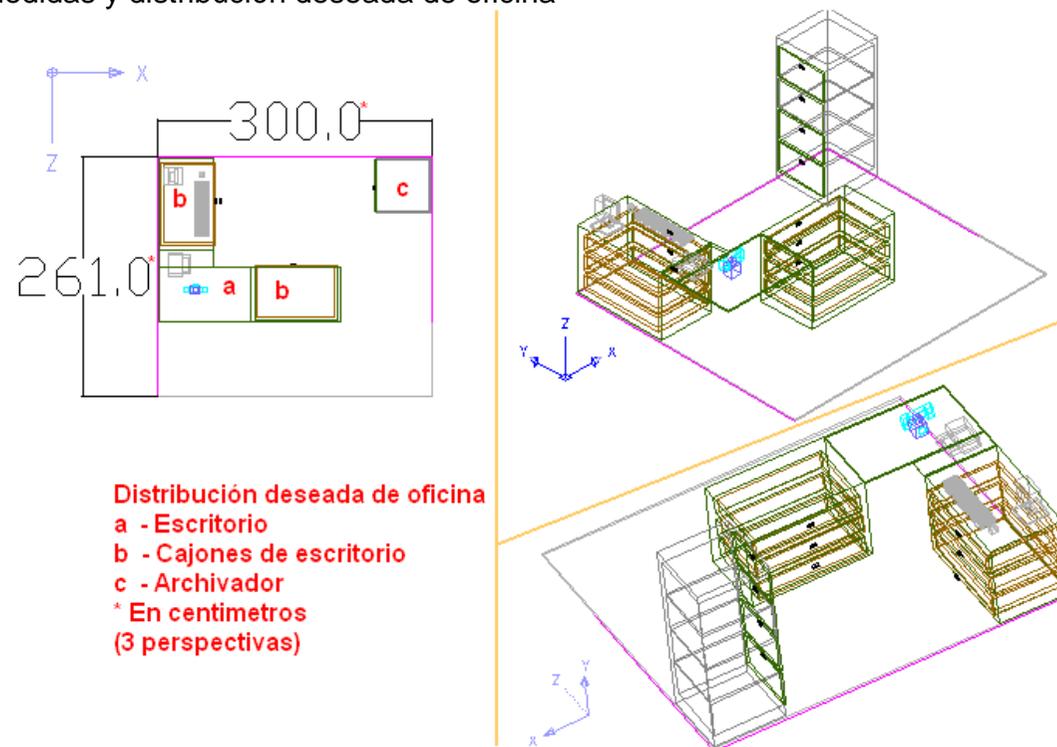
Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Figura 33 Plano medidas y distribución deseada de baño



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Figura 34 Plano medidas y distribución deseada de oficina



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

11. PLAN DE EMPRESA

11.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y RECURSOS

En la actualidad para que una empresa alcance los logros y una posición sólida en el mercado es necesario tener claro la visión a donde se quiere llegar, con objetivos claros y alcanzables para alcanzar los propósitos y la adaptación a las nuevas condiciones del mercado.

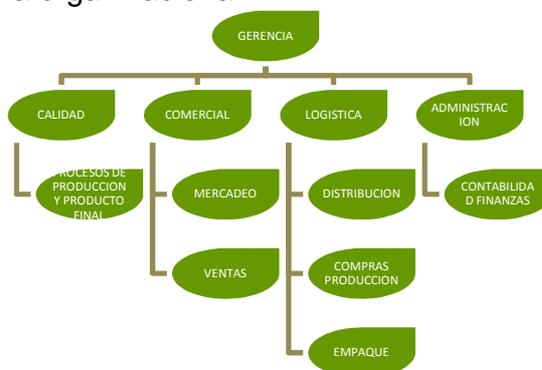
Para iniciar es necesario establecer la estructura organizacional en el que los empleados se puedan ubicar dentro de la empresa con el fin de:

- Dar claridad a los empleados acerca de su ubicación y modo de operación en la empresa.
- Para que las personas que no tengan una relación laboral con la empresa puedan identificar y entender sin duda alguna el funcionamiento de la empresa.

11.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de las actividades generales que se deben desarrollar para el correcto funcionamiento de la empresa se estableció la siguiente estructura organizacional:

Figura 35 Estructura organizacional



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

A continuación se presenta una breve descripción del perfil de los cargos relacionados en la gráfica anterior, precisando las funciones asignadas en los cargos de tercera línea.

GERENCIA: Profesional en áreas de las Ciencias administrativas o económicas, Abogado, con especialización en gerencia y maestría. Como mínimo deberá contar con una experiencia profesional de 5 años.

CALIDAD: Profesional en Ingeniería Industrial, Sistemas, Administrador de Empresas, con conocimientos en procesos de producción de alimentos, gestión de calidad e higiene alimentaria. Experiencia profesional como mínimo de 3 años.

- **Procesos de Producción y Producto final:** La persona encargada de este proceso deberá tener la competencia para la manipulación preparación y cocción de alimentos, deberá tener identificado los tiempos y movimientos establecidos para cada uno de los procesos de producción de las salsas. De igual manera, deberá encargarse del envasado y de verificar la textura, color, presentación y densidad de las salsas, y por último velará por cuidar la presentación del producto.

COMERCIAL: Profesional en Ciencias administrativas, Mercadeo y publicidad, especialización en marketing. Con experiencia profesional no menor a 3 años en empresas relacionadas con el sector de los alimentos.

- **Mercadeo:** esta persona se encargará de identificar y definir los ajustes y lineamientos necesarios para lograr un mejor y más amplio reconocimiento en el mercado de nuestra empresa, los distingos y ventajas competitivas que nos permiten ser reconocidos y lograr la fidelización de una población cada vez mayor.
- **Ventas:** es necesario tener claro y definido por esta persona la política de ventas, los canales de distribución, la rotación de los productos y los márgenes de utilidad y las metas proyectadas de la empresa para así poder

trabajar en torno a un mismo fin, que es el de lograr penetrar el mercado con unas ventas superiores a las proyectadas.

LOGISTICA: Profesional en Administración de empresas, Ingeniero industrial con especialización en gerencia logística y 3 años de experiencia profesional en empresas del sector alimenticio.

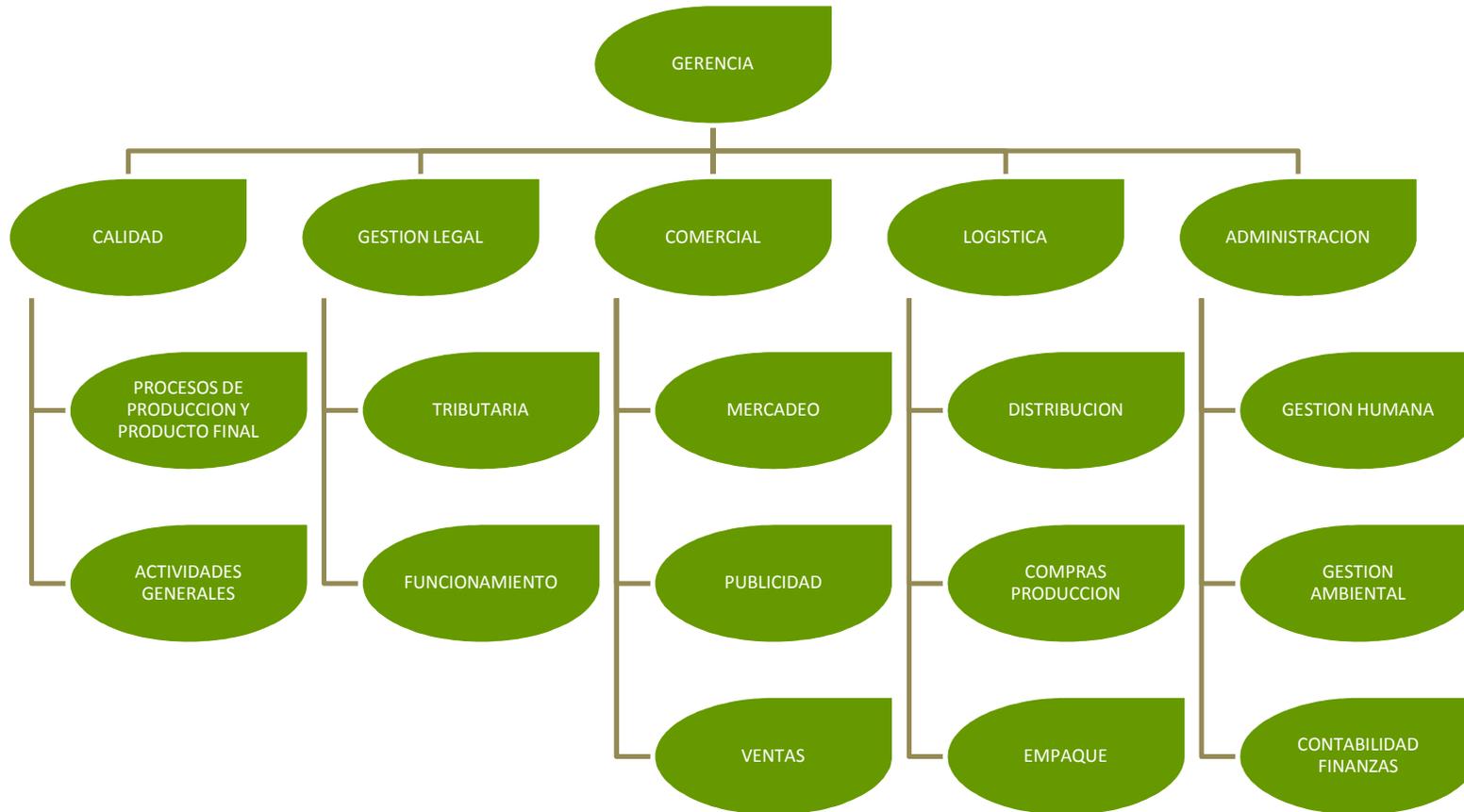
- **Distribución:** La persona encargada, deberá identificar las rutas y los medios más óptimos y adecuados para el traslado y transporte de los productos de Los Sabores de la Nona, es necesario una persona responsable y cumplida a fin de lograr mantener la imagen de la empresa en cuanto a cumplimiento, seriedad, efectividad y oportunidad en nuestros servicios y entregas.
- **Compras - Producción:** es fundamental identificar los proveedores más favorables para Los Sabores de la Nona y por ende las facilidades de pago que estos puedan otorgar, es importante determinar esos proveedores por características como frescura, variedad y disponibilidad de los productos. Adicionalmente, se requiere que esta persona identifique y reconozca cada uno de los procesos de producción por cada salsa, los tiempos, insumos, equipos y utensilios necesarios para su producción a fin de contar con toda la materia prima y equipos necesarios oportunamente.
- **Empaque:** es necesario asegurar que los productos una vez envasados, deberán estar limpios de cualquier impureza o derrame al envasado, cerrado y sellado con su correspondiente banda de seguridad, para poder proceder a etiquetar y empaquetar cada salsa para su correspondiente distribución y venta.

ADMINISTRATIVA: profesional en Administración de empresas, Ingeniero industrial, Economista, con especialización y con una experiencia laboral no inferior a 3 años.

- **Contabilidad – Finanzas:** La persona encargada de estas tareas deberá tener pleno conocimiento en contabilidad y finanzas, con el fin de que haga el seguimiento a las metas y las proyecciones establecidas para orientar las actividades necesarias y encaminadas a dar cumplimiento a las metas y utilidades esperadas. Así mismo, es la persona encargada de asegurar los niveles de endeudamiento, los flujos de caja y los rendimientos esperados.

Se espera que cuando la empresa sea sostenible se pueda llegar a contar con la siguiente estructura organizacional.

Figura 36 Estructura organizacional esperada



Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

11.3. ASPECTOS LEGALES

11.3.1. Constitución de la empresa y aspectos legales:

La persona jurídica a constituir es una sociedad limitada²⁹, en el entendido que en la sociedad limitada los socios son responsables de sus obligaciones hasta por el monto de las obligaciones. El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo y este capital estará dividido en cuotas de igual valor, cesibles en las condiciones previstas en la ley o en los estatutos. Esta sociedad estará integrada por cuatro socios.

En cuanto a salubridad e higiene se requiere la licencia legal de producción y manipulación de alimentos de Invima, el decreto 3075 de 1997, el decreto 612 de 2000 de reglamentación de registros sanitarios y el decreto 60 de 2002 relativo al HACCP (análisis de peligros y puntos de control críticos). En cuanto a normas laborales nos apoyaremos en el artículo 19 del Plan de Desarrollo de Bogotá relativo a la creación de empleo sostenible. En cuanto a normas tributarias se debe constituir ante la Cámara de Comercio y recaudar el IVA para la DIAN.

11.4. RECURSOS FINANCIEROS

11.4.1. Organismos de apoyo

Las entidades que apoyan al plan de negocios son:

- Fondo Emprender: esta entidad pública apoya al proyecto a través de un préstamo condonable si se cumplen con los objetivos planteados en el plan de negocios. La etapa prevista para este apoyo es: inicio y ejecución.
- DAMA: proporcionará charlas y entrenamiento técnico a los operarios durante diferentes fases del proyecto.
- Entidades Bancarias: posibles prestamistas del capital inicial si no se consigue el dinero suficiente.

²⁹ Código de Comercio, Decreto 410 de 1971

11.5. GASTOS ADMINISTRATIVOS

11.5.1. Gastos de personal:

En cuanto a los requerimientos de personal, se hace necesario contar con tres (3) operarios para cumplir con las metas proyectadas, de igual manera se requiere un administrador y un gerente general que apoye toda la gestión del negocio, así mismo, se hace necesario contar como mínimo con un vendedor con el ánimo de difundir los productos, la marca y la esencia de Los Sabores de la Nona. Es importante aclarar que, el gerente está encargado de abrir mercados y apoyar en todas las gestiones y actividades necesarias para llevar adelante el proyecto, bien sea en actividades operarias, secretariales o actividades varias para el inicio de la puesta en marcha del proyecto.

El cuadro que se presenta a continuación, resume la mano de obra requerida y teniendo en cuenta los gastos parafiscales, cesantías, primas, vacaciones entre otros

Tabla 53 Gastos de personal

Concepto	Valor Anual
Personal Operativo	\$21,571,200
Personal Administración	\$25,200,000
Personal Ventas	\$7,200,000
Parafiscales	\$1.447.292
Cesantías	\$1.339.511
Intereses sobre Cesantías	\$160.820
Prima de Servicios	\$1.339.511
Vacaciones	\$666.652
Gastos Administración	\$7.800.000
Gatos Ventas	\$8.160.000
Total	\$74.884.986

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Para calcular los aportes parafiscales y demás gastos legales, a continuación se relación los porcentajes establecidos para cada concepto, de acuerdo con la normatividad vigente; para los cuatro (4) años siguientes se hizo el incremento del 4%, de conformidad con las proyecciones del IPC.

Tabla 54 Porcentaje de parafiscales y prestaciones sociales

PARAFISCALES Y PRESTACIONES SOCIALES	TASA PORCENTUAL APLICABLE A CONTRATOS LABORALES	
	Parafiscales	29,00%
Cesantías	8,33%	2,48%
Intereses sobre Cesantías	1,00%	12,01%
Prima de Servicios	8,33%	2,48%
Vacaciones	4,17%	1,24%
Total	50,83%	20,89%

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

11.5.2. Gastos anuales de administración:

Los gastos administrativos durante el primer año se listan a continuación:

Tabla 55 Costos y Gastos de Producción, Administración y Ventas.

OTROS COSTOS DE PRODUCCION			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	300.000	3.600.000	Arriendo	200.000	2.400.000	Arriendo	300.000	3.600.000
Energía	40.000	480.000	Energía	30.000	360.000	Energía	0	0
Agua	40.000	480.000	Agua	40.000	480.000	Agua	0	0
Teléfono	20.000	240.000	Teléfono	30.000	360.000	Teléfono	30.000	360.000
Suministros de oficina		0	Suministros de oficina	50.000	600.000	Suministros de oficina	50.000	600.000
Mantenimiento	200.000	2.400.000	Contador	300.000	3.600.000	Publicidad	300.000	3.600.000
Subsidio de transporte	150.000	1.800.000	Subsidio de transporte		0	Subsidio de transporte	50.000	600.000
Transporte	50.000	600.000			0	Transporte	50.000	600.000
Dotaciones	500.000	6.000.000			0			0
Mantenimiento		0			0			0
Subtotal	1.300.000	15.600.000	Subtotal	650.000	7.800.000	Subtotal	780.000	9.360.000

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

12. PLAN FINANCIERO

12.1. INGRESOS

12.1.1. Fuentes de financiación:

El aporte de los emprendedores corresponde a VEINTI CINCO MILLONES DE PESOS M/L (\$25.000.000), los cuales corresponden a cuatro (4) aportes en partes iguales por cada uno de los emprendedores, cada uno por un valor de SEIS MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA MIL pesos (\$6.250.000); estos recursos serán entregados en la etapa de planeación y puesta en marcha del presente Plan de negocios.

Tabla 56 Plan de inversión y financiación

PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION			
CAPITAL DE TRABAJO	VALOR	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
Inventario materia prima	1.887.971		1.887.971
Inventario productos en proceso	982.139		982.139
Inventario productos terminados	982.139		982.139
Cartera	2.527.883		2.527.883
Inversiones diferidas	3.300.000		3.300.000
Caja	22.114.200	25.000.000	2.885.800
Total capital de trabajo	12.434.068	25.000.000	12.565.932
ACTIVOS FIJOS	VALOR	RECURSOS PROPIOS	TOTAL
Muebles y enseres	7.000.000		7.000.000
Vehículos	1.500.000		1.500.000
Total inversión fija	8.500.000		8.500.000
Inversión Total	3.934.068	25.000.000	21.065.932
Participación %	19%	119%	100%

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Para la producción de Los Sabores de la Nona, se requiere hacer una inversión como mínimo en materia prima \$1.887.971 que corresponde a vegetales, sal, vinagre, pimienta, agua, entre otros ingredientes y elementos necesarios para lograr iniciar la actividad. El inventario de productos en proceso y terminados requiere como mínimo \$982.139 para cada uno, esto es contar con los envases, sellos, bandas de seguridad y las salsas a punto para su comercialización.

En relación con la cartera, este monto corresponde a los recursos que se encuentran por pagar a los proveedores de servicios, de materia prima e insumos; con respecto a la caja, existen estos recursos disponibles para respaldar los bienes, enseres, las obligaciones necesarias para la puesta en marcha y sostenimiento del presente proyecto.

Para la puesta en marcha y normal funcionamiento se requiere con relación a equipos y maquinaria los siguientes artículos:

- Una cocina integral de línea económica.
- Un lavaplatos industrial de línea económica.
- Una nevera.
- Una balanza industrial para alimentos.
- Una gramera electrónica.
- Un cortador de vegetales.
- Una batidora industrial.
- Una licuadora industrial (Hamilton Beach).

Lo anterior por un valor de SIETE MILLONES DE PESOS M/L (\$7.000.000).

Con respecto a los muebles y enseres, para iniciar actividades se requiere únicamente:

- Un juego de cucharones
- Un juego de cuchillos de cocina/ vegetales
- Utensilios de cocina.
- Cuatro cajas plásticas y cuatro tazones.
- Dos jarras de agua de vidrio
- Dos ollas de acero inoxidable.
- Un escritorio.
- Una silla de escritorio.

- Dos sillas auxiliares.

Lo anterior asciende a UN MILLÓN QUINIENTOS MIL PESOS M/L (\$1.500.000).

Tabla 57 Plan inversión financiera

PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION							
ACTIVOS FIJOS (Discriminar)	CREDITO	PROVEEDORES	OTROS	RECURSOS PROPIOS	TOTAL REQUERIDO	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION AÑO 1
Terrenos							
Construcciones						2	
Cocina industrial línea económica	700,000				700,000		
Lavaplatos industrial	650,000				650,000		
Nevera	1,250,000				1,250,000		
Balanza para alimentos	350,000				350,000		
Gramera electrónica	250,000				250,000		
Cortador de vegetales	1,350,000				1,350,000		
Batidora industrial	1,500,000				1,500,000		
licuadora industrial (Hamilton Beach)	950,000				950,000		
Total maquinaria y equipo:	7.000.000				7.000.000	5	1.400.000
Juego de cucharones, juego de cuchillos y utensilios de cocina	190,000				190,000		
Cajas plásticas y tazones	180,000				180,000		
Jarra de agua y ollas de acero inoxidable	500,000				500,000		
Mesas de trabajo y repisas	340,000				340,000		
Escritorio y sillas	290,000				290,000		
Total muebles y enseres:	1.500.000				1.500.000	5	300.000
Vehículos:						1	
Total inversión fija	8,500,000				8,500,000	13	1,700,000
Inversión Total	4,060,952			25,000,000	20,939,048	13	1,700,000
Participación %	19.39%			119.39%	100.00%		

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

12.2 EGRESOS

A continuación se relacionan los gastos que se requieren para poner en marcha el plan de negocios, los cuales corresponden a:

Tabla 58 Gastos puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	VALOR
Permisos	1.000.000
Trámites	500.000
Licencias	1.000.000
Registros	400.000
Documentación	400.000
Total gastos puesta en marcha	3.300.000

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

12.3 CAPITAL DE TRABAJO

La estructura de capital requerida para la puesta en marcha del Plan de negocios para el primer año, corresponde a:

Tabla 59 Políticas Capital de Trabajo

POLITICAS CAPITAL DE TRABAJO							
CAPITAL DE TRABAJO	POLITICA EN DIAS	BASE	AÑOS/PESOS \$				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos (Nómina)	15	Sueldos	2.248.800				
Caja y Bancos (Gastos operativos)	7	Gastos operativos	637.000				
Inventario Materia Prima	5	Compras anuales	1.887.971	1.963.490	2.061.665	2.164.748	2.272.985
Inventario Productos en Proceso	2	Costo de Producción	982.139	1.021.047	1.070.266	1.121.892	1.176.043
Inventario Productos Terminados	2	Costo de Ventas	982.139	1.021.047	1.070.266	1.121.892	1.176.043
Cartera	5	Ventas anuales	2.527.883	3.779.184	3.968.144	4.166.551	4.374.878
Total Capital de Trabajo			9.265.932	7.784.768	8.170.341	8.575.083	8.999.949

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Las políticas del manejo de dinero en caja y en bancos, para el presente plan corresponden a 15 días para pago de nómina y 7 días relacionados con gastos operativos.

Los inventarios de materia prima no deben superar los 5 días, ya que por incluir artículos perecederos puede correr el riesgo de perder las cualidades de cada ingrediente, y por ende, la caducidad del producto final verse recortado.

Con respecto a los inventarios de productos en proceso y terminados se estima una política en bodega de dos días inicialmente y con respecto a la cartera el máximo de días de plazo para cancelar los productos son de 5 días.

12.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se ilustran las principales proyecciones financieras de Los Sabores de la Nona, soportados el Estado de Resultados proyectado a 5 años, el Balance general proyectado a 5 años y el Flujo de caja proyectado a 1 año.

Tabla 60 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	261.635.839	272.101.272	285.706.336	299.991.653	314.991.235
Costo Materia Prima	135.933.931	141.371.288	148.439.852	155.861.845	163.654.937
Depreciaciones	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Costos Indirectos de Fabricación	15.600.000	16.224.000	17.035.200	17.886.960	18.781.308
Mano de Obra	23.551.129	24.493.174	25.472.901	26.491.817	27.551.489
TOTAL COSTO DE VENTAS	176.785.059	183.788.462	192.647.953	201.940.622	211.687.735
UTILIDAD BRUTA	84.850.779	88.312.811	93.058.383	98.051.031	103.303.501
Salarios de Administración	27.513.001	28.613.521	29.758.062	30.948.384	32.186.319
Gastos de Administración	7.800.000	8.112.000	8.517.600	8.943.480	9.390.654
Salarios de Ventas	7.860.857	8.175.292	8.502.303	8.842.395	9.196.091
Gastos de Ventas	9.360.000	9.734.400	10.221.120	10.732.176	11.268.785

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización del Diferido	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	53.193.858	55.295.212	57.659.085	60.126.436	62.701.850
UTILIDAD OPERACIONAL	31.656.921	33.017.598	35.399.298	37.924.595	40.601.651
Intereses Crédito	1.033.659	835.293	573.160	226.763	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	1.033.659	835.293	573.160	226.763	-
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	32.690.580	33.852.891	35.972.458	38.151.358	40.601.651
Impuesto de Renta	10.787.891	11.171.454	11.870.911	12.589.948	13.398.545
UTILIDAD NETA	21.902.689	22.681.437	24.101.547	25.561.410	27.203.106

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Para una proyección de ventas para el año 1 de \$261.635.839 y un capital de trabajo de \$9.265.932, se logra obtener una utilidad de \$21.902.689 sobre la cual se hace una proyección incluyendo variaciones en el IPC, salarios, insumos y manteniendo constantes las cantidades producidas, capacidad de producción a lo largo de los 5 años, obteniendo una utilidad para el último año de \$27.203.106, manteniendo constante la producción.

Tabla 61 Balance General

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	2.885.800	47.454.698	72.197.855	75.831.838	81.587.159	86.232.682
Cuentas por Cobrar – Cartera	2.527.883	2.527.883	2.527.883	3.779.184	3.968.144	4.166.551
Inventario de Materia Prima	1.887.971	1.887.971	1.963.490	2.061.665	2.164.748	2.272.985
Inventario de Productos en Proceso	982.139	982.139	1.021.047	1.070.266	1.121.892	1.176.043
Inventario de Productos Terminados	982.139	982.139	1.021.047	1.070.266	1.121.892	1.176.043
Gastos Diferidos y Operativos	3.300.000	2.640.000	1.980.000	1.320.000	660.000	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12.565.932	56.474.830	80.711.322	85.133.219	90.623.835	95.024.304
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y Equipo	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Muebles y Enseres	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
SUBTOTAL FIJO	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
Depreciación Acumulada		1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	8.500.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
TOTAL ACTIVOS	21.065.932	63.274.830	87.511.322	91.933.219	97.423.835	101.824.304
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Imporrenta por Pagar		10.787.891	11.171.454	11.870.911	12.589.948	13.398.545
IVA por Pagar		7.280.302	7.571.514	7.950.089	8.347.594	8.764.974

BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		1.500.332	1.560.345	1.622.759	1.687.669	1.755.176
Parafiscales y Provisiones		120.608	125.432	130.449	135.667	141.094
Obligación (Crédito)	617.077	815.443	1.077.575	1.423.973		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	617.077	18.873.690	19.351.169	20.150.235	22.760.878	24.059.788
Obligación (Crédito)	3.316.991	2.501.548	1.423.973			
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	3.316.991	2.501.548	1.423.973			
TOTAL PASIVO	3.934.068	16.372.141	17.927.196	20.150.235	22.760.878	24.059.788
PATRIMONIO						
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Utilidad del Ejercicio		21.902.689	22.681.437	24.101.547	25.561.410	27.203.106
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			21.902.689	22.681.437	24.101.547	25.561.410
TOTAL PATRIMONIO	25.000.000	46.902.689	69.584.126	71.782.984	74.662.957	77.764.516
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.065.932	63.274.830	87.511.322	91.933.219	97.423.835	101.824.304

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Tabla 62 Margen de contribución

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	PORCENTAJE	VENTAS PROYECTADAS PESOS	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO PESOS	UNIDADES
Unid 250 gr Salsa pimentón	\$40.882.138	7.433	33%	\$87.211.946	15.857	\$46.329.808	8.424
Unid 250 gr Salsa cremas	\$40.882.138	7.433	33%	\$87.211.946	15.857	\$46.329.808	8.424
Unid 250 gr Salsa picante	\$40.882.138	7.433	33%	\$87.211.946	15.857	\$46.329.808	8.424
TOTAL		22.299	100%	\$261.635.839	47.570	\$138.989.424	25.271

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	PORCENTAJE	VENTAS PROYECTADAS PESOS	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO PESOS	UNIDADES
	\$122.646.415						

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Punto de Equilibrio, se requiere como mínimo vender 22.299 unidades de las 47.570 proyectadas en vender para un (1) año, esto para lograr el punto de equilibrio entre lo invertido y no entrar en situaciones de difícil manejo:

Tabla 63 Flujo de caja

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL													
MESES	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
VENTAS	11.375.471	11.375.471	18.959.119	18.959.119	26.542.766	30.334.590	34.126.414	30.334.590	18.959.119	15.167.295	15.167.295	30.334.590	261.635.839
COMPRAS M.P. E INSUMOS	5.910.171	5.910.171	9.850.285	9.850.285	13.790.399	15.760.456	17.730.513	15.760.456	9.850.285	7.880.228	7.880.228	15.760.456	135.933.931
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	9.479.559	9.479.559	15.799.266	15.799.266	22.118.972	25.278.825	28.438.678	25.278.825	15.799.266	12.639.413	12.639.413	25.278.825	218.029.866
2. Ventas a Crédito	1.895.912	1.895.912	3.159.853	3.159.853	4.423.794	5.055.765	5.687.736	5.055.765	3.159.853	2.527.883	2.527.883	5.055.765	43.605.973
3. Recuperación Cartera		1.895.912	1.895.912	3.159.853	3.159.853	4.423.794	5.055.765	5.687.736	5.055.765	3.159.853	2.527.883	2.527.883	38.550.208
Total Ingresos Operativos	9.479.559	11.375.471	17.695.178	18.959.119	25.278.825	29.702.619	33.494.443	30.966.561	20.855.031	15.799.266	15.167.295	27.806.708	300.186.047
II. Gastos Operativos Fijos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	5.197.600	5.318.208	5.318.208	5.318.208	5.318.208	5.987.963	5.318.208	5.318.208	5.318.208	5.318.208	5.318.208	6.654.616	65.704.048
Suelos	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	4.497.600	53.971.200
Parafiscales	-	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	120.608	1.326.684
Prima de servicios						669.756						669.756	1.339.511
Vacaciones												666.652	666.652
Subsidio de Transporte	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Dotaciones	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
2. Arrendamientos	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
3. Servicios	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	2.760.000
Energía	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000
Agua	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Teléfono	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
4. Mantenimiento	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
5. Publicidad	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
6. Transporte	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
7. Otros	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
8. Preoperativos	3.300.000												3.300.000

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL													
MESES	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
Subtotal	10.327.600	7.148.208	7.148.208	7.148.208	7.148.208	7.817.963	7.148.208	7.148.208	7.148.208	7.148.208	7.148.208	8.484.616	87.664.048
A. Variables													
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	5.910.171	5.910.171	9.850.285	9.850.285	13.790.399	15.760.456	17.730.513	15.760.456	9.850.285	7.880.228	7.880.228	15.760.456	135.933.931
Subtotal	5.910.171	5.910.171	9.850.285	9.850.285	13.790.399	15.760.456	17.730.513	15.760.456	9.850.285	7.880.228	7.880.228	15.760.456	135.933.931
Total Gastos Operativos	16.237.771	13.058.379	16.998.492	16.998.492	20.938.606	23.578.419	24.878.720	22.908.663	16.998.492	15.028.436	15.028.436	24.245.071	226.897.978
Superávit/(déficit) Operativo	(6.758.212)	(1.682.907)	696.685	1.960.626	4.340.219	6.124.200	8.615.723	8.057.897	3.856.538	770.830	138.859	3.561.636	29.682.096
III. Inversiones Fijas													
1. Maquinaria y Equipo	7.000.000												7.000.000
2. Muebles y Enseres	1.500.000												1.500.000
Subtotal	8.500.000												8.500.000
IV. Recursos Obtenidos													
1. Préstamo Línea Emprendimiento	(3.934.068)												
2. Recursos Propios	25.000.000												
Subtotal	21.065.932												
V. Amortización Pasivos Financieros													
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	(45.111)	(46.171)	(47.256)	(48.366)	(49.503)	(50.666)	(51.857)	(53.076)	(54.323)	(55.599)	(56.906)	(58.243)	(617.077)
2. Intereses Crédito Propuesto	(92.451)	(91.390)	(90.305)	(89.195)	(88.058)	(86.895)	(85.704)	(84.486)	(83.238)	(81.962)	(80.655)	(79.318)	(1.033.659)
Subtotal	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(137.561)	(1.650.736)
Superávit/(déficit) Financiero	5.945.282	(1.545.346)	834.246	2.098.188	4.477.780	6.261.762	8.753.284	8.195.459	3.994.099	908.391	276.421	3.699.198	43.898.763
IVA Cobrado	1.820.075	1.820.075	3.033.459	3.033.459	4.246.843	4.853.534	5.460.226	4.853.534	3.033.459	2.426.767	2.426.767	4.853.534	41.861.734
IVA Pagado	-	-	3.640.151	-	6.066.918	-	9.100.377	-	10.313.761	-	5.460.226	-	34.581.433
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	7.765.357	274.729	227.555	5.131.647	2.657.704	11.115.296	5.113.133	13.048.993	(3.286.202)	3.335.159	(2.757.038)	8.552.732	51.179.065
CAJA FINAL	7.765.357	8.040.087	8.267.641	13.399.288	16.056.992	27.172.288	32.285.422	45.334.415	42.048.213	45.383.371	42.626.333	51.179.065	339.558.472

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Finalmente, es necesario aclarar que el proyecto se estableció dejando constante la producción a lo largo de los cinco (5) años, la única variación presentada corresponde a los incrementos del IPC tanto para las materias primas, los servicios, la remuneración al personal y a los costos indirectos de fabricación que se encuentran contemplados en el presente proyecto.

Tabla 64 Indicadores Financieros

INDICADORES					
Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	3	4	4	4	4
Período Promedio de Cobro (días)	5	5	5	5	5
Rotación de Inventarios - M.P. (días)	5	5	5	5	5
Rotación de Inventarios - P.P. (días)	2	2	2	2	2
Rotación de Inventarios - P.T. (días)	2	2	2	2	2
Rotación de Proveedores (días)	0	0	0	0	0
Capacidad de pago (veces)	-31	-40	-62	-167	0
Endeudamiento (%)	25,87%	20,49%	21,92%	23,36%	23,63%
Rentabilidad Bruta (%)	32,43%	32,46%	32,57%	32,68%	32,80%
Rentabilidad Operacional (%)	12,10%	12,13%	12,39%	12,64%	12,89%
Rentabilidad Neta (%)	8,37%	8,34%	8,44%	8,52%	8,64%
Margen de Contribución (%)	48,04%	48,04%	48,04%	48,04%	48,04%
Otra información financiera					
VAN	32.339.841,09				
TIR	17,37%				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	138.989.424,10				

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

De acuerdo con los Indicadores relacionados en el cuadro anterior, se puede concluir que el plan de negocios:

1. Tiene una liquidez muy favorable y mejorando a lo largo de las proyecciones.
2. Las rotaciones de inventarios varían entre 2-5 días dependiendo si son productos en proceso, terminados o materia prima. Lo cual muestra una alta efectividad para el capital de trabajo.
3. El endeudamiento es bajo, ya que no supera el 30%.
4. Es plan es rentable bajo el análisis de los indicadores de rentabilidad bruta, operacional y neta.

Es viable el proyecto a la luz del VAN (con una tasa de descuento de 8% que es la esperada por los inversionistas) y la TIR del 17.37%. La tasa establecida por los autores del presente plan de negocios para la TIR, corresponde a las tasas brutas de rentabilidad del mercado financiero de la Bolsa Mercantil de Colombia S.A. – BMC, para el período comprendido entre el 20 al 24 de febrero de 2012, con una tasa de rentabilidad del 8% E.A. para el mercado secundario de contratos, con fundamento en ello y de acuerdo con el cuadro que se presenta a continuación del comparativo de las tasas de CDT EA de los diferentes bancos se estableció la tasa para el presente proyecto, tomado como base la mayor tasa ofrecida en el mercado para un período de 360 días.

Tabla 65 Comparativo de Certificados de Depósito a Término - CDT (Tasas E.A.)

Comparativo de Certificados de Depósito a Término - CDT (Tasas E.A.)							
Tasas de interés promedio ponderado de las captaciones de CDT. Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.							
Bancos							
dd/mm/aa	Entidad	30 días	60 días	90 días >	180 días	360 días	> 360 días
6-Mar-12	BBVA Colombia	1	1.2	4.96	5.21	4.88	1.15
6-Mar-12	Banco AV Villas	-	-	4.23	4.57	4.29	3.92
6-Mar-12	Banco Caja Social BCSC	0.98	1.29	4.75	5.64	5.35	4.8
6-Mar-12	Banco Finandina S.A.	-	-	-	5.99	-	6.51
6-Mar-12	Banco GNB Sudameris S.A.	-	-	6.08	5.7	-	6.36
6-Mar-12	Banco Pichincha S.A.	1	2	5.54	6.43	7.33	6.41
6-Mar-12	Banco Popular	-	-	4.2	4.33	-	-
6-Mar-12	Banco Santander Colombia S.A.	4.41	2.06	3.06	6.05	6.23	-
6-Mar-12	Banco de Bogotá	-	3.24	5.44	5.06	5.27	7.35
6-Mar-12	Banco de Occidente	0.9	1.34	5.74	5.86	5.95	5.97
6-Mar-12	Bancolombia S.A.	1.01	1.21	5.3	5.23	5.81	7.11
6-Mar-12	Citibank	1	-	5.57	6	6.12	-
6-Mar-12	Davivienda S.A.	0.01	2.14	5.07	4.98	5.48	6.67
6-Mar-12	HSBC Colombia S.A.	-	-	5.46	-	7.27	5.73
6-Mar-12	Helm Bank S.A.	-	2.23	5.89	6.25	5.78	-
6-Mar-12	Red Multibanca Colpatria S.A.	-	-	6.07	-	-	6.87

Fuente: https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,256956&_dad=portal&_schema=PORTAL

13. CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado nos permitió desarrollar un plan de negocios práctico sobre Sabores de la Nona, donde adquirimos conocimiento, destrezas y habilidades para cada una de sus partes necesarias como: gestión empresarial, plan de mercadeo, plan de operación, plan de producción, plan de ventas, infraestructura, plan de empresa plan financiero, entre otras.

La metodología que se empleo para este proyecto, dio lugar para el aprendizaje en instrumentos de medición y generación de conocimiento, por medio de estudios de mercado, como la aplicación de encuestas a personas del común entre edades de 20 y 49 años, y donde pudimos identificar patrones que nos llevaron al desarrollo de nuestros productos. Estos estudios nos permitieron conocer las necesidades y gustos de nuestro mercado objetivo y cuanto estarían dispuestos a pagar por nuestros productos. Al finalizar estos análisis, pudimos desarrollar productos que suplieran las necesidades de nuestros clientes en cuanto a sabores, presentaciones y precios, cumpliendo con estándares de calidad y salubridad.

Para este plan de negocio se hizo una observación en el mercado de los diferentes productos existentes en el mercado bogotano, donde podemos ver que existen una gran variedad de productos muy tradicionales y de larga trayectoria a nivel industrial, algunas salsas y aderezos con deliciosos sabores pero que poseen altos niveles de colorantes y conservantes, como lo son las salsas de tomate, mostazas, salsas para carnes, de cilantro entre muchas más.

El desarrollo de salsas y aderezo a base de productos muy naturales como el pimentón rojo, contribuye una fuente de excelente vitamina C, donde llega a superar a cítricos como naranjas y limones. La cebolla, estimula el apetito y regulariza las funciones del estómago. Productos naturales agradables al paladar, de fácil consumo, asequible y de excelentes propiedades nutricionales.

Para el desarrollo es necesario establecer cuáles serán las materias primas a utilizar, definiendo la variedad, el tipo a utilizar, su correcto manejo y el tipo de pre tratamiento a aplicar para mejorar sus características organolépticas, después definiremos el segmento de la población al cual va ser dirigido, para posterior a esto proceder a elaborar el producto tomando como base las normas vigentes para la elaboración de este tipo de productos, a la par de esto se someterán las formulaciones desarrolladas a varios análisis sensoriales con la finalidad de obtener una formula final que cumpla con las expectativas de los consumidores.

Para lograr evaluar la expectativa de los consumidores se participo en la feria empresarial de la universidad donde logramos determinar el gustos, la opinión, y conocer el grado de aceptación de las salsas (pimentón, cremas y picante), dentro de las sugerencias se obtuvo: tener cuidado con el grado de picante, la concentración del sabor, el porcentaje de agridulce debe mantenerse constante para la salsa de pimentón. Se detecto adicionalmente, que la salsa de mayor aceptación, es la de pimentón y la de menor aceptación, sin llegar a decir que no gusta es la de cremas. La salsa picante tiene un alto nivel de aceptación, sin embargo genera dudas por la palabra picante pero al momento de degustarla, la satisfacción y el gusto es muy superior a las expectativas generadas.

En relación con las estrategias de mercado, se determinó comercializar los productos con una mayor claridad de identidad para los productos e imagen corporativa, la cual incluye la marca, distingo, etiqueta, logo y colores corporativos. Esto va de la mano con la calidad de los productos, que incluye las características físicas, funcionales y la satisfacción de los consumidores, así como también el incremento por la eficiencia de producción y la disminución de los costos. En cuanto al canal de distribución, para un inicio se realizará mediante hipermercados y supermercados, e instalando puntos de degustación. Para evitar incurrir en altos costos de mercadeo

Ahora en cuanto a la manipulación y almacenamiento de alimentos como materia prima, se mantendrán refrigerados los insumos para mantener la calidad y frescura. Así mismo, se tiene programado ir a la plaza de mercado corabastos donde llegan todos los productos frescos del campo, para abastecernos de la materia prima necesaria para la producción de salsas y aderezos. En relación con los envases, tapas, sellos de seguridad, etiquetas y demás serán adquiridos a un proveedor que cumpla con las normas de calidad e higiene.

Por lo anterior nos lleva establecer estrategias de precios que responden a cubrir los costos de producción, que incluyen tantos los costos fijos como variable, sin descuidar el punto de equilibrio de las unidades a producir y vender, para que Los Sabores de la Nona éste en capacidad de producir 47.570 unidades en un año de las tres salsas y para lograr el punto de equilibrio se debe vender 22.299 unidades con un precio de venta al público de \$5.500 pesos, esto permitiría obtener una Utilidad neta para el primer año de \$27.203.106.

En relación con la inversión, inicialmente se contará con un capital propio de \$25.000.000 los cuales corresponden a cuatro partes iguales de \$6.250.000 por

cada uno de los socios, los cuales cubrirán la constitución de la empresa y aspectos legales, la adquisición de equipos, enseres, compra de materia prima y demás elementos requeridos. Para este inicio, no se tiene contemplado la necesidad de crédito, toda vez que la inversión inicial cubra las necesidades del plan; ya que las ventas y los pagos a los proveedores se harán de contado, lo que permite no tener cuentas por pagar por largo tiempo.

Dentro del plan financiero se estipularon los egresos de la empresa, costos de producción, gastos por administración y ventas, arrendamiento del lugar para la preparación de los productos. También se definieron los ingresos que tendrá la empresa ya sea por anuncios.

Con fundamento en el plan, se realizaron los ejercicios financieros correspondientes, como Balance Financiero, Estado de Pérdidas y Ganancias y los Indicadores Financieros, lo que nos permitió obtener los siguientes datos de rentabilidad del proyecto:

Tabla 66 Indicadores Financieros

INDICADOR	RESULTADO
VAN	32.339.841,09
TIR	17,37%
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	138.989.424,10

Fuente: Autores Plan de Negocios Los Sabores de la Nona Los Sabores de la Nona

Con lo cual podemos concluir que financieramente se espera obtener buenos resultados con una VAN ≥ 0 y una TIR $\geq 8\%$.

Por todo lo mencionado anteriormente, se recomienda que este proyecto pueda ser llevado a cabo.

14. BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de Éxito, Guía de planes de negocios. 2da edición. México. MC Graw Hill, 2001.

Artículo “La consolidación, las alianzas y la globalización serán la constante en la industria de alimentos.” Fecha: 2003-06-09 - Edición: 183 Revista Dinero.

Artículo “Creatividad Cuestionada” Fecha: 2005-02-17 - Edición: 223. Revista Dinero.

Artículo “Proveedores sin iniciativa” Fecha: 2005-01-20 - Edición: 221 Revista Dinero.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración, Bogotá, Mc Graw Hill. 1999.

Contraloría de Santa fe de Bogotá. Agenda de Participación Local. Contraloría. Bogotá, 1997.

CONTRALORÍA DE SANTA FE DE BOGOTÁ. Agenda de Participación Local Usaqué. Bogotá. Contraloría. 1997.

DANE, Muestra Mensual Manufacturera febrero de 2010.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION. Población, Estratificación y Aspectos Socioeconómicos de Santa Fe de Bogotá. Bogotá. DAPD, 1997.

Estructura de la Fuerza de trabajo. Observatorio de Mercado de Trabajo. Cámara de Comercio de Bogotá. N°. 9. Enero de 2004.

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. PERSON.

Fundamentos del Marketing, Stanton, William J. México, D. F: McGraw-Hill/Interamericana, c2007.

<http://www.azti.es/nuevos-alimentos.html>

<http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=104&conID=253>

http://www.bna.com.co/files/boletinesinf/tasas_semanales.pdf

http://camara.ccb.org.co/documentos/6231_perfil_economico_suba.pdf

http://camara.ccb.org.co/documentos/6240_perfil_economico_teusaquillo.pdf

http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=600:tendencias-en-el-sector-alimentos&catid=3:noticias-innovadoras&Itemid=67

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,256956&_dad=portal&_schema=PORTAL

http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2011-01-18/en-2010-los-colombianos-gastaron-3357-billones_119432.php

<http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=14&did=16>

http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=253&Itemid=256

<http://www.revistaalimentos.com.co/news/262/52/Bases-y-Salsas-para-cocinar.htm>

http://www.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/economia/siec_eco/SI-EC/demografia_btaendatos/localidades/Bta_Poblacion_2010_18_ene_10.pdf

<http://www.slideboom.com/presentations/213138/Porque-Alimentos-esta-perdiendo-mercado-en-Colombia---RADDAR--Sept-2010>

Innoval 2006. Catálogo de productos y empresas. Feria de Barcelona Alimentaria 2006. España

KOTLER, Philip. AMTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6. ed. México: Prentice Hall Interamericana S.A., 1996, p.370-371.

LEÓN GARCIA, Oscar. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3ra edición, Prensa Moderna Impresores.

McDANIEL, Carl, GATES Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. 4ta edición. México. Soluciones Empresariales. 1999.

Ministerio de Comercio de Colombia, página web www.mincomercio.gov.co

OPTI. Observatorio de Prospectiva Industrial. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Agroalimentario, Tendencias tecnológicas a mediano y largo plazo. España 2001.

Perfil Social de Bogotá, 1999-2002. Cámara de Comercio de Bogotá.

Revistas La Barra y Alimentos

Samuelson, P. Macroeconomía (1996). Decimoquinta Edición E.E.U.U. Mc Graw Hill.

SENA. Caracterización Ocupacional del sector Procesamiento de alimentos. Bogotá 2007

www.americaeconomia.com

www.banrepublica.gov.co

www.businesscol.com

www.dane.gov.co

www.dinero.com

www.dnp.gov.co

www.infofinanciera.com

www.lanota.com

www.metrocuadrado.com/

www.southlink.com.ar/vap/comp%20del%20cons.htm

www.suvalor.com

www.valoramos.com