

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS



DIVERTIFOOD S.A.S

AUTORES:

MAGDA JOHANNA LOPEZ CONDE

mjlopezco7306@correo.ean.edu.co

DENNIS ROCIO MORALES MARTINEZ

dmorales2234@correo.ean.edu.co

TUTOR:

WILLIAM HENRY TORRES.

BOGOTÁ D.C., 2014

AGRADECIMIENTOS.

Dedicamos este trabajo a Dios por que fue quien nos dio la sabiduría y la fuerza para llegar hasta donde hemos llegado, a nuestros padres que con amor nos enseñaron los valores y principios que nos han llevado a ser cada día mejores, a un amigo muy especial que nos alentó a seguir adelante, fue una voz de constancia y fortaleza durante la especialización.

A todas aquellas personas que han intervenido en nuestro crecimiento académico y profesional y que de alguna manera nos brindaron su apoyo y nos alentaron a no desfallecer.

TABLA DE CONTENIDO

RESÚMEN	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. RESUMEN EJECUTIVO	12
2.1. Concepto del Negocio.	12
2.2. Perfil de los Emprendedores.	12
2.3. Ventajas Competitivas.	13
2.4. Resumen de las Inversiones Requeridas.	14
2.5. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.	14
2.6. Conclusiones Financieras y Viabilidad.	14
3. MÓDULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO.	16
3.1. Justificación.	16
3.2. Nombre de la Empresa.	17
3.3. Tipo de Empresa.	17
3.4. Ubicación y Tamaño.	17
3.5. Misión.	18
3.6. Visión.	18
3.7. Objetivos.	18
3.7.1. Objetivos de Corto Plazo.	18
3.7.2. Objetivos de Mediano Plazo.	18
3.7.3. Objetivos de Largo Plazo.	19
3.8. Ventajas Competitivas y Curva de Valor.	19
3.8.1 Curva de Valor.	20
3.9. Perfil del Emprendedor.	21
4. MÓDULO 2: MERCADEO.	22
4.1. Análisis de Mercado.	22
4.2. Análisis del Sector.	23
4.3. Análisis de La Competencia.	25

4.4. Estudio de Mercado.	29
4.4.1. Objetivo del Estudio.	29
4.4.2. Encuesta Tipo.	30
4.4.3. Aplicación de la Encuesta.	33
4.4.4. Resultados Obtenidos.	34
4.4.5. Conclusiones del Estudio Realizado.	48
4.4.6. Demanda Potencial	49
4.4.7. Mercado Meta	51
4.5. Estrategia de Precios.	51
4.6. Estrategias de Distribución o Prestación del Servicio.	52
4.7. Estrategias de Promoción.	53
4.8. Estrategias de Comunicación.	54
4.8.1. Comunicación hacia los Colaboradores	54
4.8.2. Comunicación hacia el cliente	54
4.8.3. Comunicación con Accionistas	55
4.8.4. Comunicación con los proveedores	55
4.9. Estrategias de Servicio.	55
4.9.1. Medición de Satisfacción del Cliente	55
4.9.2. Servicio Postventa.	56
4.10 Plan de Ventas.	57
4.10.1 Sistema de Ventas.	57
4.10.2 Características de Ventas.	58
4.11 Proyección de Ventas.	59
5. MODULO 3: TECNICO (PRODUCTO Y/O SERVICIO).	60
5.1 Concepto del Producto o Servicio.	60
5.2 Estado de Desarrollo.	60
5.3 Descripción del Proceso Productivo o Prestación Del Servicio.	60
5.3.1 Proceso de Comercialización.	61
5.3.2 Proceso Productivo confitería.	62
5.3.3 Proceso Productivo de Comida Congelada.	63
5.4 Necesidades y Requerimientos.	64

5.4.1	Recursos y Requerimientos del Proceso Productivo o Prestación del Servicio.	64
5.4.1.1	Tecnología Requerida.	64
5.4.1.2	Mano de Obra Operativa especializada.	64
5.4.2	Insumos y materiales del Proceso Productivo o Prestación del Servicio.	65
5.4.2.1	Materia Prima	65
6.	MODULO 4: ORGANIZACIÓN.	66
6.1	ORGANIZACIONAL.	66
6.1.1	Concepto del Negocio - Función Empresarial.	66
6.1.1.1	Estructura Organizacional.	67
6.1.1.2	Funciones Básicas del Equipo de Trabajo.	68
6.1.1.3	Análisis D.O.F.A.	72
6.1.1.3.1	Análisis de factores Externos	72
6.1.1.3.2	Análisis de factores Internos	73
6.1.1.3.3	Cruce de Matriz DOFA	74
6.1.1.4	Administración de Salarios Y Sueldos.	74
6.1.1.5	Marco Legal de la Organización.	75
7.	MODULO 5: FINANCIERO.	76
7.1	Bases de Proyección.	76
7.1.1	Estado de Pérdidas y Ganancias	79
7.1.2	Balance General Proyectado.	80
7.1.3	Flujo De Caja Presupuestado.	81
7.1.4	Evaluación del Proyecto.	83
8.	BIBLIOGRAFIA.	84
9.	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.	85

LISTA DE GRÁFICOS

Título	Página
Gráfico 3.1 Curva de Valor	20
Gráfico 4.1 Localidad	34
Gráfico 4.2 Sexo	34
Gráfico 4.3 Rango de Edad	35
Gráfico 4.4 Nivel de Estudio	35
Gráfico 4.5 Lugares más frecuentes para realizar compras	36
Gráfico 4.6 Acompañamiento de los niños a hacer mercado	37
Gráfico 4.7 Factores a tener en cuenta al momento de comprar el mercado	38
Gráfico 4.8 Persona influyente en las decisiones de compra de los alimentos	39
Gráfico 4.9 Sitios de comida preferida por los niños	40
Gráfico 4.10 Importancia de la nutrición en los niños	41
Gráfico 4.11 Facilidad en encontrar alimentos agradables para los niños	41
Gráfico 4.12 Encontrar solución para la alimentación de los niños	42
Gráfico 4.13 Búsqueda de factores adicionales a la nutrición en los productos que se encuentran en el mercado.	43
Gráfico 4.14 Los padres encuentran productos nutritivos para los niños en el sitio habitual de mercado	43
Gráfico 4.15 Experiencia a la hora de la comida	44
Gráfico 4.16 Interés de los niños por su propia nutrición	45
Gráfico 4.17 Publicaciones conocidas acerca de la correcta nutrición de los niños	45
Gráfico 4.18 Calificación de los alimentos que son proporcionados en el colegio	46
Gráfico 4.19 Alimento favorito por los niños fuera de casa	47
Gráfico 4.20 Sabores favoritos por los niños	47
Gráfico 4.21 Localidad de Suba	49
Gráfico 4.22 Demanda Potencial	50
Gráfico 4.23 Estrategias de servicio al cliente	56
Gráfico 5.1 Proceso de Comercialización DIVERTIFOOD	61
Gráfico 5.2 Proceso Productivo Confitería	62
Gráfico 5.3 Proceso Productivo de Comida Congelada	63
Gráfico 6.1 Modelo de Negocio Canvas.	66
Gráfico 6.2 Organigrama de DIVERTIFOOD	67
Gráfico 7.1 Organigrama de DIVERTIFOOD	81

LISTA DE TABLAS.

Título	Página
Tabla 2.1 Proyecciones Venta y Rentabilidad.	
Tabla 4.1 Análisis de Competencia - Kokoriko	27
Tabla 4.2 Análisis de Competencia – Súper de Alimentos	28
Tabla 4.3 Análisis de Competencia – Zenú s..a.s	28
Tabla 4.4 Aplicación de la Encuesta	33
Tabla 4.5. Demanda Potencial – Línea de Comida Congelada	50
Tabla 4.6. Demanda Potencial – Línea de Confitería	50
Tabla 4.7. Cálculo del Mercado Meta	51
Tabla 4.8. Estrategias de Precios	52
Tabla 4.9. Características de Ventas	58
Tabla 4.10. Proyección de Ventas	59
Tabla 5.1. Insumos y Materiales del Proceso Productivo	65
Tabla 5.2. Costos Confitería	65
Tabla 5.3. Costos Línea de Comida Congelada	65
Tabla 6.1. Análisis de Oportunidades	72
Tabla 6.2. Análisis de Amenazas	73
Tabla 6.3. Análisis de Fortalezas	73
Tabla 6.4. Análisis de Debilidades	73
Tabla 6.5. Matriz DOFA	74
Tabla 6.6. Nómina	75
Tabla 7.1. Variables Económicas y Total Ventas	76
Tabla 7.2. Costos y Gastos	77
Tabla 7.3. Capital de Trabajo	77
Tabla 7.4. Inversiones y Estructura de Capital	78
Tabla 7.5. Bases	78
Tabla 7.6. Estado de Pérdidas y Ganancias.	79
Tabla 7.7. Balance General Proyectado	80
Tabla 7.8. Flujo de Caja presupuestado	82
Tabla 7.9. Criterios de Decisión	83

RESUMEN

El presente plan de negocio más allá de ser un estudio académico, pretende aplicar y utilizar herramientas que permitan definir estrategias de negocio viables en corto y mediano plazo que lleven a convertir a DIVERTIFOOD en un caso de Éxito. Para su desarrollo se realizó un estudio de mercado donde se incluye un estudio en campo basado en la aplicación de una encuesta que permite identificar las necesidades específicas del consumidor potencial, análisis de los competidores y proveedores de productos similares, un análisis financiero que lleva a evidenciar la sostenibilidad del negocio y un análisis DOFA que permitió definir las estrategias de negocio

DIVERTIFOOD, nace entonces como un aliado de aquellos padres interesados en inducir a sus pequeños en una sana conducta alimenticia conscientes de que el concepto del buen comer es interiorizado por los niños en edades tempranas. DIVERTIFOOD pretende convertir la hora de la comida en una experiencia agradable tanto para niños como para padres y promueve actividades que permitan divertirse comiendo.

ABSTRACT

This business plan beyond being an academic study, intends to implement and use tools that allow us to define viable business strategies short and medium term leading to convert DIVERTIFOOD in a successful case. For its development a market study was conducted which includes a field study based on a survey application that allows us to identify the specific needs of potential consumers analysis of competitors and suppliers of similar products, a financial analysis that led us to demonstrate the sustainability of the business, and an analysis FODA that allows us to define business strategies.

DIVERTIFOOD was born as an ally of parents interested in inducing their young in a healthy eating behavior aware that the concept of fine dining is internalized by children at early ages. DIVERTIFOOD tries to turn mealtime into an enjoyable experience for both children and parents and promotes activities to enjoy eating.

1. INTRODUCCIÓN

“Los chicos impulsan a los grandes”

Kiddo's, Latin American Kids Study

(KIDDO'S, 2007)

La desnutrición y Obesidad son dos de los grandes flagelos que afecta a la población infantil alrededor del mundo, aunque en países con similar PIB per cápita o incluso otros países de la región los indicadores son mucho más altos, el panorama en el país no es alentador. Es importante aclarar que la desnutrición no solo hace referencia a aquellos niños que carecen de alimentos si no también aquellos que aun consumiendo una suficiente cantidad de estos llegan a ser obesos o desnutridos, debido a que no tiene una sana conducta alimenticia. De acuerdo a lo planteado por el documento CONPES 140 (Departamento Nacional de Planeación, 2005), para el 2015 se plantea que el porcentaje de población total infantil Colombiana en desnutrición será del 8%

Sin embargo es importante señalar que en la actualidad los padres se enfocan y preocupan más en la formación de los niños hacia el buen comer, es decir, son mucho más conscientes entre la relación que existe entre la Educación y la nutrición. Esto lleva a pensar que productos y servicios con un enfoque nutricional saludable tienen un gran potencial de éxito.

Este estudio ayudó a comprender además que el mercado infantil de alimentos para niños tiende a crecer, debido al impulso dado por varios factores, entre los que se encuentran:

1. En la actualidad los padres son mucho más receptivos a las preferencias de los niños, lo cual les permite influir en gran medida en la decisión de compra.

2. Factores demográficos colombianos, la población infantil de 0 a 14 años abarca aproximadamente un 32% del total de la población, donde el sector de alimentos y bebidas es el más importante para este grupo demográfico, (*KIDDO´S, Latinamerican Kids Study* - el 90% de los productos alimenticios están dirigidos a este segmento de la población.)

3. El 84% de los niños Colombianos acompaña a los padres a hacer las compras de mercado, el 28% lo hace constantemente y el 52% algunas veces (*KIDDO´S, Latinamerican Kids Study*) (KIDDO'S, 2007)

DIVERTIFOOD, entonces nace como una excelente alternativa de alimentación, dispuesta a aliarse con padres y niños aportándoles no solo una buena y sana nutrición si no también la oportunidad de compartir y divertirse en Familia.

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. Concepto del negocio.

Comercialización de productos saludables basados en un alto contenido de nutrientes, que serán ofrecidos en presentaciones de comida congelada y confitería; que contarán con distintos empaques, tamaños y formas. Además de promover diferentes actividades para realizar en familia, las cuales contribuirán al aprendizaje los niños en cuanto a la conducta alimenticia, favoreciendo y el vínculo Padre – Hijo y brindando diversión.

2.2. Perfil de los Emprendedores.

- **Magda Johanna López Conde.**

Profesional en Ingeniería Industrial, especialista en Gerencia de Proyectos con experiencia en procesos financieros, auditoría, procesos de facturación, administración de inventarios, creación de productos, desarrollo de proyectos globales y servicio al cliente.

Persona con excelentes relaciones interpersonales, proactiva, de pensamiento analítico, trabajo en equipo, aptitud de análisis numérico y con excelente manejo de programas SAP, MDG-M SAP, HPQC, Gauss, Access Enforcer, SICOL, Lotus Notes, JD Edwards y Microsoft Office.

- **Dennis Rocío Morales Martínez.**

Arquitecta egresada de la Universidad de la Salle, especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad EAN. Experiencia en seguimiento y monitoreo de proyectos. Profesional dinámico, creativo, con alto sentido de la responsabilidad, organización y calidad. Buenas relaciones interpersonales y trabajo bajo presión, ideal para ejecutar trabajo en equipo.

Habilidad en comunicación oral y escrita. Ágil en la solución de problemas y toma de decisiones inmediatas.

2.3. Ventajas Competitivas.

- Ofrecer una experiencia nutricional divertida para los niños que garantice su crecimiento y desarrollo.
- Ofrecer productos que sean nutricionales y divertidos para los niños *DIVERTIFOOD* que reemplacen los viejos y malos hábitos alimenticios como la comida rápida tradicional, agregando las características nutricionales tradicionales en variadas formas y sabores.
- Alianzas estratégicas con principales productores de alimentos sanos que permiten ofrecer la mejor calidad del producto. Gracias a que estamos en un país con una amplia diversidad de productos naturales nos permite la exploración de los alimentos con la mejor calidad.
- De igual manera la asociación con entidades gubernamentales permitirá una rápida expansión y crecimiento de los productos ofrecidos, llegando a más hogares y a más niños.
- Los canales de distribución y las alianzas con los mismos (Almacenes de grandes superficies) brindarán un medio de masificación importante para que el cliente esté fidelizado a nuestra marca y tenga el producto cerca a su hogar.
- Involucrar directamente al cliente ofreciendo diversas muestras de los productos por medio de las experiencias en las distintas instituciones educativas públicas y privadas.
- El diseño del producto ofrecido, tiene como prioridad lograr integrarse con nuestros clientes, los niños.

- Ofrecemos un portafolio de productos que consoliden la experiencia nutricional adecuada en la que todos los niños se alimenten con mucha diversión, color y aprendizaje.

2.4. Resumen de las Inversiones Requeridas.

La inversión inicial del negocio ascenderá a un valor de \$ 400.000.000 distribuidos en adecuación de las instalaciones, mano de obra, materia prima y distribución.

2.5. Proyecciones Ventas y Rentabilidad.

Tabla 2. 1 Proyecciones Ventas y Rentabilidad

Periodo		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto		2014	2015	2016	2017	2018
Factores de Crecimiento en Unidades			10%	10%	10%	10%
Factor Incremento precios			3,20%	3,20%	3,10%	3,40%
Confitería	Cantidades	110.000	121.000	133.100	146.410	161.051
	Precio Unitario	\$ 3.300	\$ 3.406	\$ 3.515	\$ 3.624	\$ 3.747
TOTAL DE VENTAS		\$ 363.000.000	\$ 412.077.600	\$ 467.790.492	\$ 530.521.196	\$ 603.414.809
Comida Congelada	Cantidades	108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
	Precio Unitario	\$ 16.250	\$ 16.770	\$ 17.307	\$ 17.843	\$ 18.450
TOTAL DE VENTAS		\$ 1.755.000.000	\$ 1.992.276.000	\$ 2.261.631.715	\$ 2.564.916.528	\$ 2.917.336.059
TOTAL VENTAS DIVERTIFOOD		\$ 2.118.000.000	\$ 2.404.353.600	\$ 2.729.422.207	\$ 3.095.437.725	\$ 3.520.750.868

Fuente. Elaboración propia

Para el cálculo de las ventas se tuvo en cuenta las unidades a producir de cada una de las líneas de producto (Confitería y Comida Congelada) y el precio que tendría cada uno, con el propósito de determinar las ventas totales que tendría la empresa durante los próximos 5 años.

2.6. Conclusiones Financieras y Viabilidad.

- En el Estado de Pérdidas y Ganancias se puede ver que las ventas para las líneas de producto de alimento que la empresa tiene proyectado a corto plazo, presentan un crecimiento muy favorable por su precio y las cantidades maquiladas. Sin embargo al

tener en cuenta los gastos y los costos en los que incurriría la empresa la Utilidad neta que se refleja es conveniente, ya que para el año 5 estaría generando utilidad de **\$ 742.114.111**.

- El Balance proyectado presenta un buen flujo corriente y de activos fijos, en el rubro de Cuentas por Cobrar al tener un plazo de 45 días para el pago se hace una recuperación rápida del dinero que le adeudan a la empresa.
- En el Pasivo no se tienen obligaciones financieras, ya que la financiación para el proyecto se hace a través de inversiones por parte de los socios, teniendo únicamente como deuda los impuestos por pagar.
- Para los cinco (5) años el flujo de caja del proyecto es muy rentable para la empresa, teniendo una rentabilidad de 2.915.288.216,49 para el quinto año.
- Al realizar el cálculo de la TIR para el flujo de caja proyectado da un porcentaje del 90,83% y una VAN de 1.104.611.105 y un periodo de recuperación de de la inversión de 0,76, es decir, que el proyecto es **viable** para la proyección dada a cinco años.

3. MODULO 1: NATURALEZA DEL PROYECTO

3.1. Justificación.

En la actualidad, la nutrición de la población infantil se ha convertido en un dolor de cabeza para los diferentes actores involucrados en actividad; padres de familia, madres cabezas de hogar, hogares sustitutos, centros educativos, restaurantes comunitarios y demás participantes en lo relacionado a la alimentación de esta población, debido a que se hace dispendioso garantizar la cantidad de nutrientes y vitaminas necesarias para que los pequeños obtengan una alimentación sana y saludable que garantice su adecuado crecimiento y desarrollo.

Si bien existen una gran cantidad de factores sociales, económicos y culturales que afectan el factor nutricional en la población infantil, este tema ha tomado relevancia en entidades públicas y privadas, gobiernos locales y en el gobierno nacional, de igual manera en los padres de familia que quieren velar por una nutrición saludable para sus hijos.

Las consecuencias de una malnutrición son severas si esta se produce en edades tempranas y se han visto reflejadas en los adolescentes y adultos jóvenes que manifiestan distintos desórdenes alimenticios y enfermedades a raíz de esta deficiencia de nutrientes y vitaminas en su alimentación en edad infantil, por tal motivo es y será importante realizar una alimentación saludable para los niños que contenga todo lo que ellos requieren para un correcto crecimiento. Ahora bien, es importante también resaltar que si la nutrición en edad temprana es indispensable, es de igual o mayor importancia crear una cultura alrededor de ésta. (Wikipedia, 2012)

La principal motivación es entonces brindar una serie de productos adecuados que cumplan y/o superen la cuota de nutrientes y vitaminas necesarias para que la población infantil esté debidamente alimentada pero agregando el factor diversión a los

productos, logrando así captar una mayor atención de los pequeños y un mayor interés de los padres por darles la comida más adecuada y que sea bien recibida por ellos.

3.2. Nombre de la empresa.

El nombre elegido para la empresa es **DIVERTIFOOD S.A.S.** es un nombre descriptivo y significativo, ya que se puede abstraer el ejercicio central de la empresa y además este nombre es original, agradable y algo muy importante es que es claro y conciso.

3.3. Tipo de empresa.

De acuerdo con la clasificación de los sectores de la economía colombiana la empresa estará ubicada en el *sector terciario o de servicios*, debido al núcleo central de la misma; comercialización de productos que contengan los nutrientes y vitaminas necesarios para la población infantil.

De acuerdo al código CIIU la empresa será:

COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS (5125).

3.4. Ubicación y tamaño.

Según la *Ley 590 de 2000* en su *artículo 2: Definiciones.*, de acuerdo al personal que se espera tener vinculado y al total de activos inicialmente para la misma, el proyecto iniciará como una pequeña empresa.

Inicialmente la empresa estará ubicada y prestando sus servicios en la ciudad de Bogotá y alrededores.

3.5. Misión.

DIVERTIFOOD estará orientada a satisfacer y cubrir las necesidades que tienen los padres de familia y los diversos actores involucrados en la nutrición infantil, mejorando la calidad de vida de los consumidores y el progreso de nuestra gente, entregando alimentos de excelencia y alto valor nutricional aportando efectivamente salud y bienestar.

3.6. Visión.

De la mano de los consumidores, DIVERTIFOOD logrará en el 2020 estar posicionados como una de las marcas más importantes en el sector de alimentos infantiles a nivel nacional, cumpliendo con las demandas de una sociedad que día a día procura tener una vida más saludable.

3.7. Objetivos.

3.7.1 Objetivos de corto plazo.

- Posicionar la marca y la empresa como una de las mejores y más reconocidas de la ciudad.
- Disponer de un portafolio de productos que garanticen la competitividad en el mercado.
- Crear una cultura de buena nutrición en los clientes.

3.7.2 Objetivos de mediano plazo.

- Mejorar el grado de satisfacción del cliente.
- Tener una cobertura total del mercado en la ciudad de Bogotá y ciudades aledañas (departamento).
- Ampliar el portafolio de productos.

3.7.3 Objetivos de largo plazo.

- Tener cubrimiento del mercado a nivel nacional de al menos un 50%.
- Posicionar la marca y la empresa como una de las mejores a nivel nacional.
- Brindar servicios de alimentación nutritiva y divertida basados en la creación previa de una cultura nutricional sana.

3.8 Ventajas Competitivas y Curva de Valor.

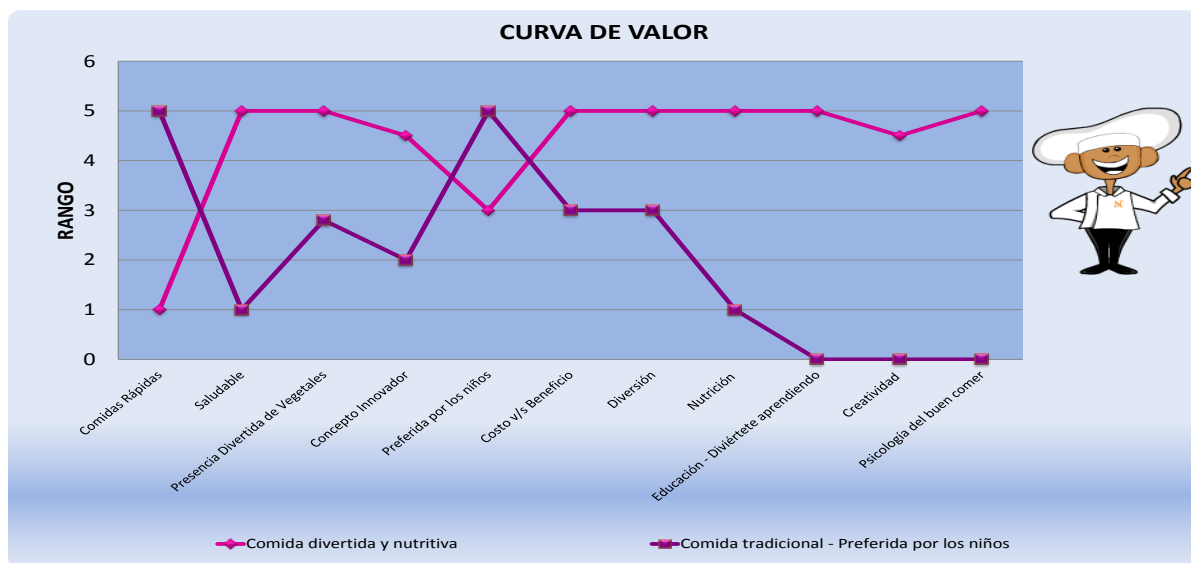
- Ofrecer una experiencia nutricional divertida para los niños que garantice su crecimiento y desarrollo.
- Ofrecer productos que sean nutricionales y divertidos para los niños que reemplacen los viejos y malos hábitos alimenticios como la comida rápida tradicional, agregando las características nutricionales tradicionales en variadas formas y sabores.
- Alianzas estratégicas con principales productores de alimentos sanos que permiten ofrecer la mejor calidad del producto. Gracias a que estamos en un país con una amplia diversidad de productos naturales nos permite la exploración de los alimentos con la mejor calidad.
- De igual manera la asociación con entidades gubernamentales permitirá una rápida expansión y crecimiento de los productos ofrecidos, llegando a más hogares y a más niños.
- Los canales de distribución y las alianzas con los mismos (Almacenes de grandes superficies) brindarán un medio de masificación importante para que el cliente esté fidelizado a nuestra marca y tenga el producto cerca a su hogar.

- Involucrar directamente al cliente ofreciendo diversas muestras de los productos por medio de las experiencias en las distintas instituciones educativas públicas y privadas.
- El diseño del producto ofrecido, tiene como prioridad lograr integrarse con los clientes, los niños.
- Ofrecer un portafolio de productos que consoliden la experiencia nutricional adecuada en la que todos los niños se alimenten con mucha diversión, color y aprendizaje.

3.8.1 Curva de valor. (Kim & Mauborgne, 2012)

En la siguiente gráfica se hace un comparativo entre la comida divertida y la comida tradicional, y se puede observar que existen factores que no son importantes en la comida tradicional como la Creatividad, la psicología del buen comer y la educación; a diferencia de la idea que DIVERTIFOOD tiene de ofrecer comida divertida que sea atractiva y llamativa para los niños que además de contar con los nutrientes necesarios, les dará una experiencia diferente y agradable a la hora de la comida.

Gráfico 3. 1. . Curva de Valor



Fuente. Elaboración propia

3.9 Perfil del Emprendedor.

- **Magda Johanna López Conde.**

Profesional en Ingeniería Industrial, especialista en Gerencia de Proyectos con experiencia en procesos financieros, auditoría, procesos de facturación, administración de inventarios, creación de productos, desarrollo de proyectos globales y servicio al cliente.

Persona con excelentes relaciones interpersonales, proactiva, de pensamiento analítico, trabajo en equipo, aptitud de análisis numérico y con excelente manejo de programas SAP, MDG-M SAP, HPQC, Gauss, Access Enforcer, SICOL, Lotus Notes, JD Edwards y Microsoft Office.

- **Dennis Rocío Morales Martínez.**

Arquitecta graduada de la universidad de la Salle y especialización de la Universidad EAN con énfasis en Gerencia de Proyectos con enfoque PMI. Experiencia en planeación y ejecución de proyectos de Construcción e Hidrocarburos. Experiencia en residencia y diseño, presupuesto proyectos de construcción.

Dominio de Software Autocad y Project. Alta capacidad de integrarse en grupos de trabajo con profesionales interdisciplinario asumiendo responsabilidades individuales y de equipo que lleven al un alto grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. MODULO 2: MERCADEO

4.1. Análisis de mercadeo.

De acuerdo con a estudio realizado por la firma IPF (mejores ideas mejor vida) durante el periodo comprendido entre 2010 a 2015 se proyecta un crecimiento del 40% en los productos destinados a la población infantil entre los 2 y los 12 años de edad, adicionalmente el estudio plantea que el 40% de los productos creados tiene un enfoque de *mejor salud*.

Actualmente el sector presenta gran actividad en el mercado alimenticio debido a que los padres se preocupan cada día más por inculcar una sana conducta alimenticia, los cuales tienen más éxito si esto se inicia en una temprana edad, como lo plantea (Club Darwin, 2011). *Los hábitos alimenticios de largo plazo, se establecen durante los primeros 10 años de edad y ahí comienza la lealtad de marca.*

El mercado basado en la industria de alimentos está tomando profundo interés en las estadísticas nacionales que señalan que uno de cada tres niños sufren de sobre peso u obesidad, por lo tanto estos productos se convierten en un foco atractivo para el mercado potencial de los padres preocupados que buscan en este sector la oportunidad de mejorar su salud.

Por otro lado es importante considerar que la tendencia a nivel mundial contempla que el crecimiento global del sector alimenticio está siendo liderado por productos de conveniencia, salud e innovación, es decir el crecimiento de la demanda de este tipo de alimentos es atribuido al interés de los seres humanos por alimentarse bien, aun con más razón si se trata de sus hijos. (Club Darwin, 2011)

4.2. Análisis del sector.

El sector alimenticio es uno de los más representativos de la industria colombiana, de acuerdo a cifras dadas por el DANE (2004) este sector participa con un 31% de la producción manufacturera bruta total y aporta el 6% del PIB nacional, con unos 80.000 empleos directos. En el año 2010 el sector aportó US 9.500 millones y tiene las siguientes características:

- Colombia cuenta con el cuarto hato ganadero más grande de América Latina con un inventario bovino de 26,9 millones de cabezas en 2008. El Brahman colombiano, ideal para la producción de carne en condiciones tropicales, se destaca por tener la genética de la más alta calidad en el mundo.
- Cacao Colombiano fino de sabor y aroma, categoría que alberga sólo el 5% del grano mundialmente comercializado según la Organización Internacional del Cacao.
- Tasa de rendimiento de cacao de las más altas entre los principales cultivadores de LATAM (0.55 ton/ha) acompañada de la mayor productividad de azúcar por hectárea en el mundo (4.6 ton/ha año).
- El mercado interno, tanto para el consumo como para cubrir la demanda creciente de la industria procesadora de alimentos, ha tenido un gran desarrollo durante los últimos años mostrando de esta manera el potencial de crecimiento y las oportunidades que brinda a los productores agropecuarios.
- El consumo per cápita anual de pollo en Colombia pasó de 15 Kg en 2004 a 23 Kg en 2008 y el de carne de cerdo de 2,8 Kg a 4 Kg en el mismo período.
- El consumo aparente de maíz amarillo fue de 3,1 millones de toneladas en 2004, mientras en 2008 alcanzó 4,4 millones de toneladas; el de torta de soja pasó de 600 mil toneladas a cerca de 900 mil en 2008.

- Este crecimiento del consumo y de las necesidades de la industria disparó las importaciones de insumos como el maíz (un millón de toneladas en tres años) y la torta de soja (351 mil toneladas en tres años), necesarios para la elaboración de alimentos balanceados con destino a las actividades pecuarias en especial la avicultura y porcicultura. (SENA, 2007)

En el marco de VII Alimentec (2012) que tuvo lugar en Corferias, la industria de los alimentos procesados reveló que el crecimiento anual de la industria ha sido del 200%, en los últimos cinco años, como consecuencia de la ampliación del portafolio de productos.

Según Elmer Botia Londoño, uno de los empresarios más destacados de este sector, con una empresa que produce activos por cerca de \$22.000 millones al año, *“el 50 % de los productos que se venden en este renglón de alimentos son importados como consecuencia de los altos costos de estos productos en la industria nacional”*.

Los productos de esta empresa que se obtienen de la industria nacional son el pollo, pescado, carne, yuca, papa y cebolla; por otro lado los productos importados de otros países son las verduras, papas, cebolla especial, dedos de mozzarella, entre otros.

Finalmente el empresario destacó un proyecto de \$4.000 millones para Bogotá, que se extenderá a otras regiones de Colombia, donde al igual que otras industrias entregará neveras para la comercialización de alimentos procesados en dos mil tiendas de la capital, donde los estratos 1, 2 y 3 tendrán acceso a estos productos de alta calidad, a precios moderados que a su vez impulsarán la industria. (El Universal, 2012)

Los alimentos procesados se caracterizan por ser un sector complejo al entrelazarse con otras ramas como es la agricultura, logística, la investigación y desarrollo, por mencionar algunas. Esto hace que la cadena productiva exija por sí misma una armonía entre sus diferentes fases, a fin de lograr satisfacer las necesidades del cliente. (COMECYT - FUMEC, 2008)

En este sentido las tendencias a nivel global, si bien sirven como referencia para entender el comportamiento de la industria a futuro, también reflejan corrientes ideológicas que influirán en la prospectiva y toma de decisiones de los actores. Dichas ideologías apuntan a temas como el tipo de consumible que se encuentra en el mercado (slow food, fast food, nutracéuticos, transgénicos, alimentos funcionales) aquéllas que perfilan al consumidor como es el deseo de las personas por contar con una alimentación personalizada y el auto-cuidado; hasta otras filosofías que encabezan las agendas globales como son el fortalecer la misma competitividad del sector y las cadenas alimentarias de producción y distribución.

Al analizar los casos de estudios regionales, investigaciones realizadas por diferentes instituciones y consultorías especializadas, se identificaron cuatro tendencias de consumo en el sector de alimentos:

- **Alimentos Naturales.** Esta tendencia está ligada directamente con el proceso de producción, es decir, obtener un producto terminado que se haya elaborado con el mayor número de ingredientes 100% naturales y que no use demasiados aditivos, sabores y colores artificiales.
- **Alimentos Orgánicos.** Un alimento orgánico está relacionado con el cumplimiento de ciertos estándares de producción o cultivo en los cuales se vigila que no contenga aditivos químicos, sustancias de origen sintético o que tenga alguna alteración genética, con objeto de garantizar un origen natural y en sintonía con el cuidado del medio ambiente (COMECYT - FUMEC, 2008).

4.3. Análisis de la Competencia.

Actualmente las comidas rápidas lideran el mercado de los productos alimenticios para niños en Colombia, productos como Pizza, Hamburguesas, Hot Dog, Pastas, etc, son sumamente atractivos para la población infantil en nuestro país. Marcas como

McDonald's, El Corral, Jeno's Pizza, Frisby, Crepes & Waffles, lideran el Mercado Colombiano, todos tienen en común que incorporan el factor diversión en sus restaurantes. Este factor diversión se incorpora de dos formas, mediante ciertos productos como la Cajita feliz, Corralita, etc, que generalmente viene acompañados con los personajes del momento y las zonas de juegos especiales para las ubicadas en estos restaurantes.

A pesar de que la multinacional McDonald's, mantiene su política de expansión mediante la apertura de nuevos restaurantes y cafés, la marca Colombiana El Corral se consolida como la primera cadena de comidas rápidas a nivel nacional con 235.465 millones de pesos y un crecimiento de 19,8 por ciento respecto a 2011, cuando tuvo 196.475 millones. Seguida por McDonald's con 230.422 millones de pesos, y un crecimiento de 19 por ciento respecto a 2010, cuando sus ventas totalizaron 193.677 millones.

La tercera empresa del ranking de comidas rápidas en Colombia Crepes & Waffles (C&W) con ingresos el año pasado por 171.183 millones de pesos, aunque con un aumento inferior al conjunto de las 17 grandes cadenas (11,2 por ciento). Aunque no maneja el concepto de las dos anteriores en cuanto a su enfoque infantil, la experiencia que se vive al interior de sus restaurantes junto con sus helados y postres constituyen el mayor atractivo para el perfecto plan familiar del fin de semana. Posteriormente esta la cadena de restaurantes Frisby con 132.469 millones de pesos, con crecimiento en ingresos de 22,1 por ciento, unos dos puntos por encima del promedio del sector.

Cabe recordar que un estudio reciente de la empresa TGI dice que a pesar de un negocio atomizado, de diversidad de marcas nacionales y extranjeras, y la informalidad, la favorita entre los consumidores de comidas rápidas es McDonald's, con 12,4 por ciento, seguida por Frisby y El Corral, con 11,7 y 10,4 por ciento, respectivamente.

Cabe deducir que en gran parte del éxito de McDonald's, es sin duda la preferencia de los niños por este restaurante, en términos recreativos para los niños. Mc. Donald presta más atención al público infantil con el personaje Ronald Mc. Donald quien es un payaso que muestra la interacción con los niños en la vida cotidiana. (Su primera aparición fue en 1963). (PORTAFOLIO, 2012)

Sin embargo y a pesar de enfoque en estas compañías para el análisis de la competencia, el concepto de negocio no se encuentra basado en la apertura de restaurantes, el concepto se enfocara en la comercialización de productos y servicios nutricionales a nivel nacional, haciendo especial énfasis en la importancia de la buena nutrición, familiaridad con vegetales y legumbres acompañados con una buena dosis de diversión. El análisis realizado a estas cadenas de restaurantes señala que existe un gran potencial de crecimiento económico y rentabilidad en los negocios que ofrecen productos diferenciados, con un toque innovador.

Para llevar a cabo este análisis se tuvieron en cuenta factores como Ubicación, precio, distribución, Mercadeo Directo, publicidad, merchandising y posicionamiento; además de tener en cuenta a los principales competidores de acuerdo a las líneas de negocio.

KOKORIKO.

Tabla 4. 1 Análisis de Competencia – Kokoriko

UBICACIÓN	Cll 42 87-51 Bogotá (Cund.)
PRECIO	\$ 19.990
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece la modalidad de ventas conocida como canal de distribuidores; mediante esta implementación, venden los productos a un cliente que, a su vez, lo distribuye en tiendas o pequeños puntos de comidas rápidas. ▪ Servicio de venta a domicilio. ▪ Ventas Institucionales (supermercados, clubes, colegios entre otros)
MERCADEO DIRECTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con más de cien restaurantes en todo el país, entre servicio de atención a la mesa, drive thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Boutique.
PUBLICIDAD	Continúa con sus planes de expansión y en 2010 lo hace con su renovada imagen.
POSICIONAMIENTO	Es el primer negocio de comidas rápidas del país con casi el 12 por ciento del mercado y una facturación que debe superar la marca de los 50.000 millones de pesos anuales en 105 puntos de venta.

Fuente. Elaboración propia

SUPER DE ALIMENTOS S.A.

Tabla 4. 2. Análisis de Competencia – Súper de Alimentos s.a

UBICACIÓN	Vía al Magdalena Km 10 - Colombia, Manizales.
PRECIO	\$ 3.486
DISTRIBUCIÓN	Cuenta con un sistema de Sub-distribución para la venta de sus productos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas Institucionales (Hipermercados, supermercados y tiendas).
MERCADEO DIRECTO	Continúa sus procesos de crecimiento y desarrollo ofreciendo al público Nacional e Internacional una deliciosa variedad de golosinas sensacionales, novedosas y competitivas, con tal calidad y aceptación.
PUBLICIDAD	En el año 2008, se redefine como la “Magia de la Alegría”. SUPER transforma su imagen corporativa pasando de una imagen anticuada, rígida, distante e invisible a una identidad alegre, practica, actual, cercana, mágica, memorable y atractiva; convencidos en que el éxito está en la capacidad que tenga el negocio para expresar un sentimiento de autenticidad y ofrecer mágicos momentos de vida a través de golosinas sensacionales.
POSICIONAMIENTO	SUPER ocupa los primeros lugares en el sector confitero de Colombia.

Fuente. Elaboración propia

ZENÚ S.A.S. - SOFIA EXPRESS.

Tabla 4.3. Análisis de Competencia – Zenú S.A.S

UBICACIÓN	Carrera 64C # 104 - 03 - Medellín Colombia
PRECIO	\$ 14.280
DISTRIBUCIÓN	Zenú cuenta con una estructurada red de distribución para el territorio Colombiano, con presencia en las principales zonas estratégicas en la dinámica comercial de nuestro país, como son Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Ibagué, Cali y <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta por Catálogo y servicio a Domicilio ▪ Ventas Institucionales (Hipermercados, supermercados y tiendas).
MERCADEO DIRECTO	Continuo desarrollo de nuevos productos para generar nutrición, placer y bienestar.
PUBLICIDAD	Para el lanzamiento de sus productos se hacen campañas de publicidad a través de los medios de comunicación.
POSICIONAMIENTO	Actualmente Zenú se posiciona como la marca líder en el mercado nacional en el sector de cárnicos con una participación del 38 por ciento, seguida de firmas como Rica y Suizo.

Fuente. Elaboración propia

4.4 Estudio de Mercado.

4.4.1 Objetivo del Estudio.

El estudio de mercado tiene como objetivo adquirir información valiosa sobre los volúmenes de demanda, competencia directa y competitividad de los productos de DIVERTIFOOD, con el fin de tener una visión clara de la cantidad de posibles consumidores para nuestros productos en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente se obtendrán detalles sobre las necesidades específicas del grupo objetivo que llevarán a determinar especificaciones de los productos ofrecidos y el tipo de cliente interesados en estos.

Con el estudio de mercado se podrá determinar los siguientes parámetros:

- Identificar y cuantificar la necesidad del público objetivo en cuanto a la nutrición de la población infantil en la ciudad de Bogotá.
- Determinar el mejor camino de acercar nuestros productos a nuestros clientes potenciales.
- Identificar, analizar y conocer nuestros principales competidores.
- Identificar terceros con los cuales se podría establecer vínculos comerciales y/o tercerización de servicios.
- Establecer estrategias que permitan atender el mercado.

4.4.2 Encuesta Tipo.

OCUPACIÓN: _____
LOCALIDAD: _____

a) Indique el rango de edad (años):

- | | |
|-----------|--------------|
| a. 18-29. | d. 50-59 |
| b. 30-39. | e. 60 o más. |
| c. 40-49 | |

b) Indique su nivel de estudio.

- | | |
|---------------------|--------------|
| a. Secundario. | d. Maestría. |
| b. Universitario. | e. Otro. |
| c. Especialización. | |

1. ¿Cuál es el lugar más frecuente donde realiza sus compras de mercado?

- a. Tiendas de Barrio.
- b. Supermercados.
- c. Plazas de Mercado.
- d. Almacenes de grandes superficies.

2. ¿Suele(n) su(s) hijo(s) acompañarlo a hacer mercado?

- a. SI.
- b. NO.

3. ¿Qué factores tiene en cuenta al momento de comprar el mercado para su hijo?

- | | |
|-----------------|------------------------|
| a. Económico. | c. Marca. |
| b. Nutricional. | d. Elección del menor. |

4. ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de los alimentos?

- | | |
|----------|------------------|
| a. Mamá. | c. Ambos padres. |
| b. Papá. | d. Los hijos. |

5. ¿Cuáles son los sitios de comida preferidos por sus hijos?

- a. McDonald's
- b. Burguer King.
- c. Frisby – KFC - Kokoriko.
- d. Hamburguesas El Corral.
- e. Crepes & Waffles.

- f. Jenó's Pizza.
6. ¿Considera importante la nutrición de su hijo?
- a. SI.
 - b. NO.
7. ¿Es fácil encontrar alimentos que sus hijos acepten?
- a. SI.
 - b. NO.
8. ¿Le gustaría encontrar una solución a los hábitos alimenticios de su hijo?
- a. SI.
 - b. NO.
9. ¿Busca algo más que nutrición en los productos que encuentra en el mercado?
- a. SI
 - b. NO.
10. ¿Encuentra productos nutritivos para sus hijos en su sitio habitual de mercado?
- a. SI.
 - b. NO.
11. La hora de la comida es una experiencia:
- a. Agradable.
 - b. Desagradable
12. Le gustaría que su hijo se sintiera interesado en su propia nutrición?
- a. SI.
 - b. NO.
13. Conoce publicaciones que le informen de la correcta nutrición de sus hijos?
- a. SI.
 - b. NO.
- 14.Cuál sería la calificación de los alimentos que le proporcionan a sus hijos en el colegio?
- a. Excelente.
 - b. Buena.
 - c. Regular.

d. Mala.

15. ¿Cuál es el alimento favorito de su hijo fuera de la casa?

- a. Pollo.
- b. Comida rápida.
- c. Helado.
- d. Confitería.

16. Cuáles son los sabores favoritos de sus hijos?

- a. Chocolate.
- b. Caramelo.
- c. Arequipe.
- d. Frutos rojos
- e. Otros.

¿Cuáles? _____.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!!

4.4.3 Aplicación de la Encuesta.

DIVERTIFOOD pretende satisfacer la demanda representada en aquellos padres que desean inculcar hábitos saludables en la conducta alimenticia de sus hijos, para ello se aplicó una serie de encuestas presenciales abordando a clientes potenciales en los supermercados con los que se pretenden establecer vínculos comerciales, adicionalmente se aplicaron encuestas virtuales a través de correo electrónico. La encuesta fue realizada sobre 384 personas (Considerado el % de la población total de Bogotá), de acuerdo a la población de la ciudad de Bogotá. Las encuestas fueron realizadas durante el mes de diciembre del presente año.

Tabla 4.4. Aplicación de la Encuesta.

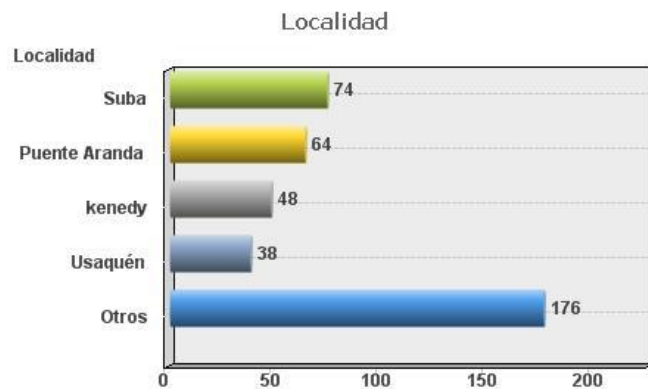
VARIABLE	CONCEPTO	VALOR
N	Total población objetivo - No. Hogares	2.444.402
B	Error Estimación	5%
D	Ajustes Error de estimación ($B^2/4$)	0,000625
P	Probabilidad a favor	0,5
Q	Probabilidad en contra	0,5
Tamaño de la muestra	$Nx(PxQ)$	611.101
	$((N-1)xD)+(PxQ)$	1.528
N	Tamaño de la muestra (resultado)	400

Fuente. Elaboración propia

4.4.4 Resultados Obtenidos.

- **Localidad.**

Gráfico 4. 1. Localidad

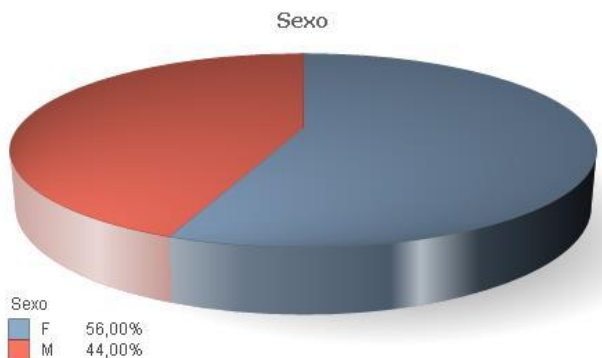


Fuente. Elaboración propia

Del total de personas encuestadas la mayoría reside en la localidad de Suba (74), seguido por Puente Aranda (64), Kennedy (48) y Usaquén (38), las otras localidades suman 176 encuestados.

- **Sexo.**

Gráfico 4. 2. Sexo.

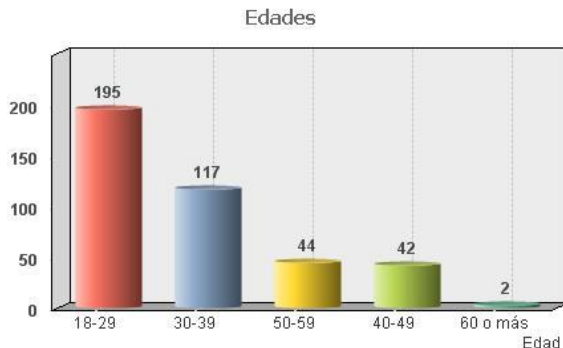


Fuente. Elaboración propia

El 56% de las personas encuestadas fue de sexo femenino y el 44% restante de sexo masculino.

• **Indique el rango de edad (años).**

Gráfico 4.3. Rango de Edad.



Fuente. Elaboración propia

Se han agrupado en 5 categorías las edades de los encuestados y se obtuvieron los siguientes resultados: 195 personas con edades comprendidas entre 18 y 29 años, 117 personas con edades entre 30 y 39 años, 44 personas con edades entre 50 y 59 años, 42 personas con edades entre 40 y 49 años y 2 personas con 60 o más años las cuales respondieron la encuesta basados en los hábitos alimenticios de sus nietos.

• **Nivel de estudio.**

Gráfico 4.4. Nivel de Estudio.



Fuente. Elaboración propia

El 43,75% de las personas encuestadas tiene estudios universitarios, el 23% tiene estudios de especialización, el 14% tiene estudios secundarios, el 10% tiene otro tipo de estudios (postgrados, técnicos o no formales) y con un 9,25% estudios de maestría.

• **¿Cuál es el lugar más frecuente donde realiza sus compras de mercado?**

- a. Tiendas de Barrio.
- b. Supermercados.
- c. Plazas de Mercado.
- d. Almacenes de grandes superficies.

Gráfico 4.5. Lugares más frecuentes para realizar compras.



Fuente. Elaboración propia

Del total de encuestados, 179 hacen sus compras en supermercados tradicionales, 125 en almacenes de grandes superficies, 60 en plazas de mercado y 36 en tiendas de barrio. Estas cifras expresadas en porcentajes serian: El 44.75% en supermercados, el 31,25% en almacenes de grandes superficies, seguido de plazas de mercado y tiendas de barrio con un 15% y 9% respectivamente. Esto representa una gran ventaja para la empresa en el factor distribución ya que se enfocará en supermercados y almacenes de grandes superficies donde está representado el mayor potencial de compradores.

• **¿Suele(n) su(s) hijo(s) acompañarlo a hacer mercado?**

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.6. Acompañamiento de los niños a hacer mercado.



Fuente. Elaboración propia

Al ser encuestados el 55.75% de los padres responde ir acompañado de sus hijos al sitio de mercado, esto puede ser una ventaja para la comercialización debido a que los hijos pueden influir en la compra de los productos ofrecidos.

• **¿Qué factores tiene en cuenta al momento de comprar el mercado para su hijo?**

- a. Económico.
- b. Nutricional.
- c. Marca.
- d. Elección del menor.

Gráfico 4.7. Factores a tener en cuenta al momento de comprar el mercado.



Fuente. Elaboración propia

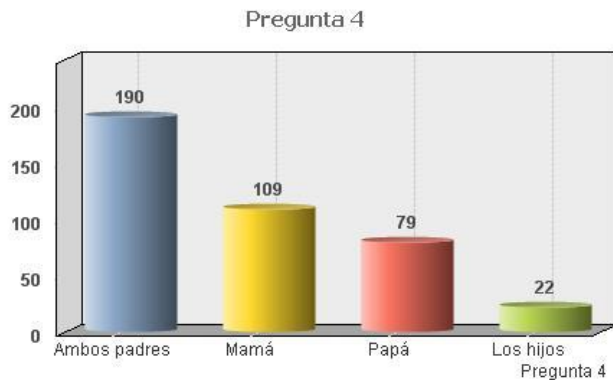
Al momento de hacer las compras de mercado para sus hijos, los padres tienen en cuenta como primer factor el nutricional con un 36,5%, con un estrecho margen le siguen el factor económico y la marca con 29,5% y 27,25% respectivamente. Por último tienen en cuenta la decisión del menor a la hora de comprar. En esta pregunta se observa un alto interés por parte de los padres en brindarles alimentos con alto valor nutricional a sus hijos sin importar la marca o el precio de los mismos.

Ahora bien, en otra de las preguntas realizadas el 99,25% de los padres considera la nutrición como algo fundamental para sus hijos lo que va ligado al factor de decisión en la compra, sería un punto fuerte a explotar ya que el factor nutricional debería ganar un mayor porcentaje al momento de realizar las compras.

• ¿Quién es la persona que influye en la decisión de compra de los alimentos?

- a. Mamá.
- b. Papá.
- c. Ambos padres.
- d. Los hijos.

Gráfico 4.8. Persona influyente en las decisiones de compra de los alimentos.



Fuente. Elaboración propia

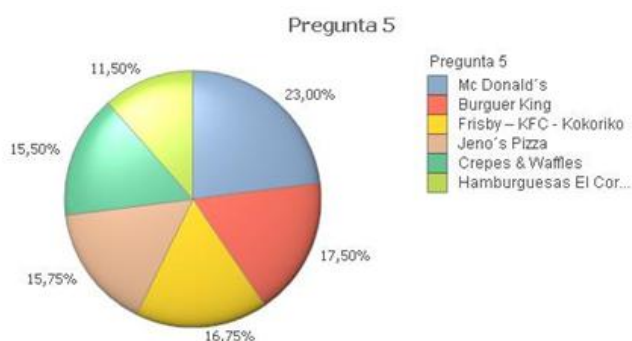
Al momento de realizar las compras se observa que en el 47,5% de los casos son ambos padres los que toman la decisión a la hora de hacer las compras de mercado, en el 47% de los casos uno solo de los padres toma la decisión (madre o padre) y en un porcentaje muy bajo los hijos con 5,5%.

En este punto vale la pena hacer un énfasis en mostrar el valor nutricional a los padres para que adquieran los productos ofrecidos y si bien los hijos no tienen un alto poder de decisión se debe hacer un esfuerzo por mejorar este porcentaje llamando la atención de los pequeños.

• ¿Cuáles son los sitios de comida preferidos por sus hijos?

- a. McDonald's
- b. Burguer King.
- c. Frisby – KFC - Kokoriko.
- d. Hamburguesas El Corral.
- e. Crepes & Waffles.
- f. Jenó's Pizza.

Gráfico 4.9. Sitios de comida preferida por los niños.



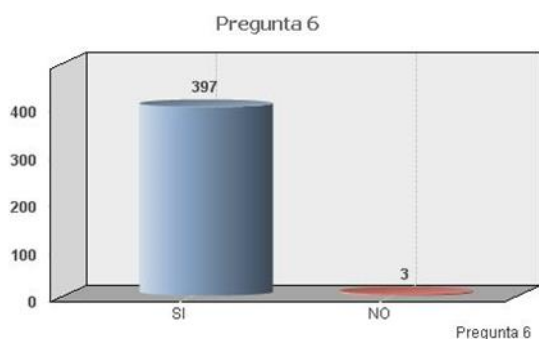
Fuente. Elaboración propia

A la pregunta de cuál es el lugar preferido de sus hijos para comer por fuera del hogar los padres han respondido que: McDonald's es el lugar preferido con un 23%, Burguer King con 17,50%, Frisby – Kokorico - KFC asociados en una misma categoría con 17%, jeno's pizza con 15,75%, crepes & waffles con 15,50% y hamburguesas el corral con un 11,50%. Si bien no va a ser el core central de la empresa competir con puntos directos de venta como los mencionados en la encuesta, es necesario tener en cuenta cuales son los sitios de interés de los niños para poder establecer una correcta línea que los pueda llegar a interesar. De igual manera, el 44% de los padres ha respondido que el alimento preferido de sus hijos por fuera de casa es la comida rápida (hamburguesas, perros calientes), la confitería ocupa el segundo lugar con un 27,25%, seguido del pollo y los helado con 16% y 12,75% respectivamente. Acá se observa que de la mano de los sitios ya mencionados estos alimentos son los más representativos para los niños a la hora de elegir un alimento diferente por fuera de su hogar.

• **¿Considera importante la nutrición de su hijo?**

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.10. Importancia de la nutrición en los niños.



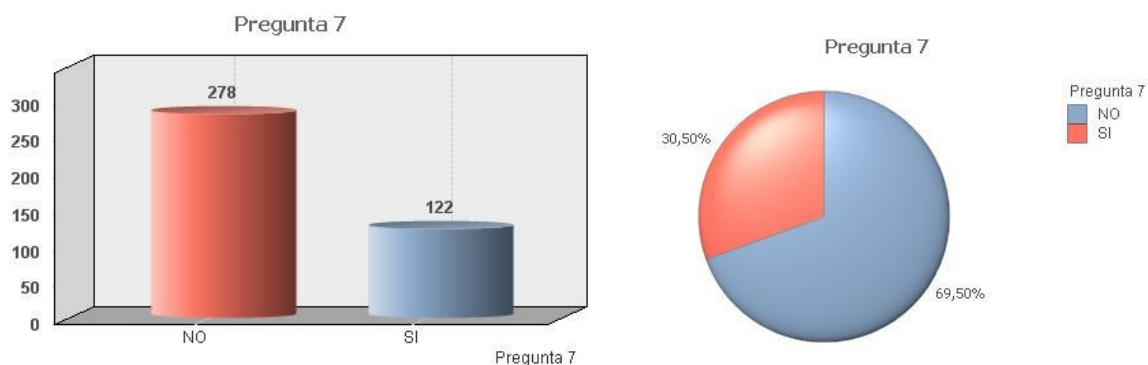
Fuente. Elaboración propia

Sólo 3 de las 400 personas encuestadas afirma que la nutrición no es un tema importante o fundamental para la formación de sus hijos. Por lo tanto se ve con claridad que la nutrición es un tema importante y se debe mantener esa línea para mantener a los padres interesados y atraer a ese bajo porcentaje que aún no lo considera necesario.

• **¿Es fácil encontrar alimentos que sus hijos acepten?**

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.11. Facilidad en encontrar alimentos agradables para los niños.



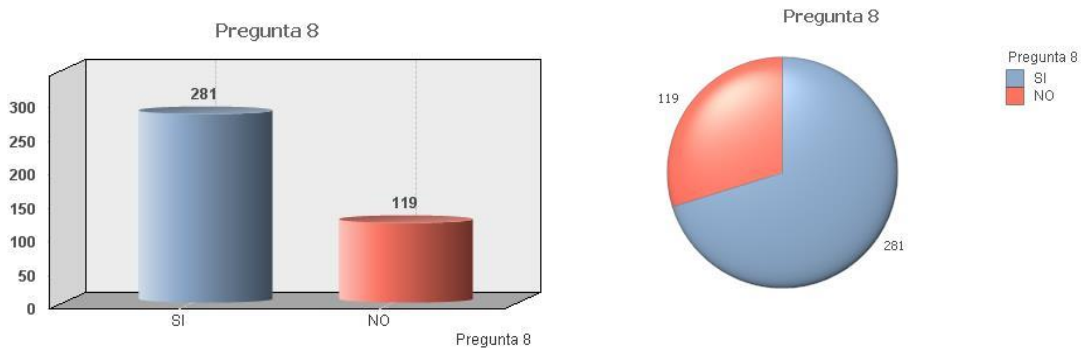
Fuente. Elaboración propia

El 69,5% de los padres considera que les es difícil encontrar alimentos que sus hijos acepten con agrado en sus sitios de mercado, esto es una ventaja significativa ya que se posicionaría el producto en los supermercados y almacenes de cadena donde los padres puedan encontrar fácilmente los productos de la empresa.

- **¿Le gustaría encontrar una solución a los hábitos alimenticios de su hijo?**

- c. SI.
- d. NO.

Gráfico 4.12. Encontrar solución para la alimentación de los niños.



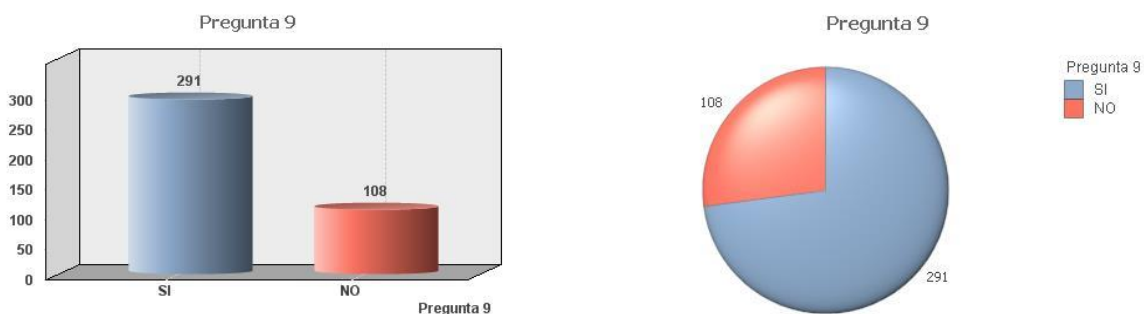
Fuente. Elaboración propia

Sumando al punto anterior, el 70,25% de los padres desea encontrar una solución a lo hábitos alimenticios de sus hijos, y en la empresa DIVERTIFOOD S.A.S se tendrá una solución a esta problemática analizada previamente.

- **¿Busca algo más que nutrición en los productos que encuentra en el mercado?**

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.13. Búsqueda de factores adicionales a la nutrición en los productos que se encuentran en el mercado.



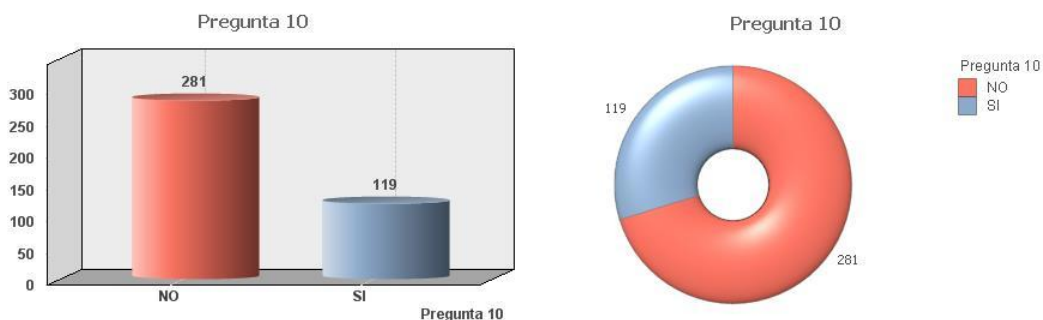
Fuente. Elaboración propia

El 72,93% de los padres busca algo más allá de la nutrición en los alimentos que compra para el mercado. Esto significa que hacer la comida divertida para los niños llamaría la atención de los padres también al momento de hacer la compra.

• ¿Encuentra productos nutritivos para sus hijos en su sitio habitual de mercado?

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.14. Los padres encuentran productos nutritivos para los niños en el sitio habitual de mercado.



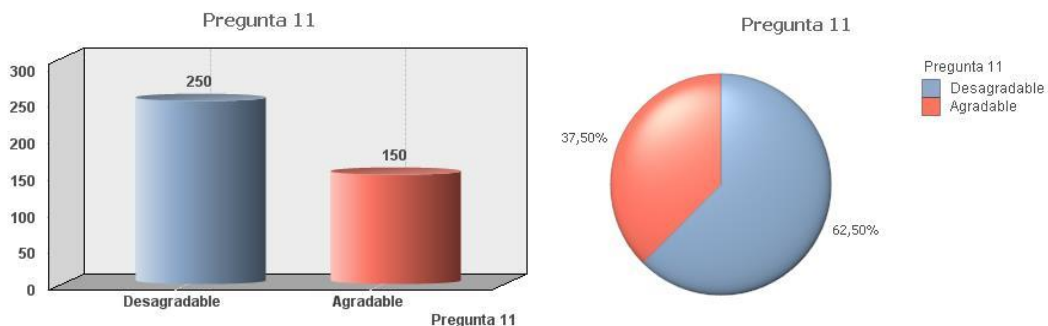
Fuente. Elaboración propia

El 70,25% de los padres no encuentra productos nutritivos para sus hijos en su sitio habitual de mercado. Esto puede significar que las marcas tradicionales no generan la suficiente confianza de los consumidores y/o los padres no ven reflejada esta nutrición en los niños, lo cual hace esencial un buen análisis nutricional de lo que se pretende ofrecer y un buen posicionamiento de la marca basado en este mismo hecho.

- **La hora de la comida es una experiencia:**

- a. Agradable.
- b. Desagradable.

Gráfico 4.15. Experiencia a la hora de la comida.



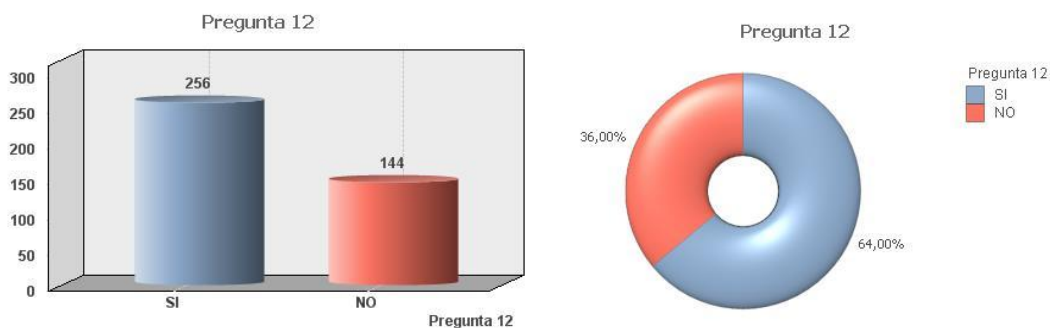
Fuente. Elaboración propia

El 62,50% de los padres encuentra la hora de las comidas como una experiencia desagradable para ellos y para sus hijos. Es importante hacer énfasis en que la comida nutritiva que se ofrezca sea divertida y/o tenga buena aceptación por parte de los niños.

- **Le gustaría que su hijo se sintiera interesado en su propia nutrición?**

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.16. Interés de los niños por su propia nutrición.



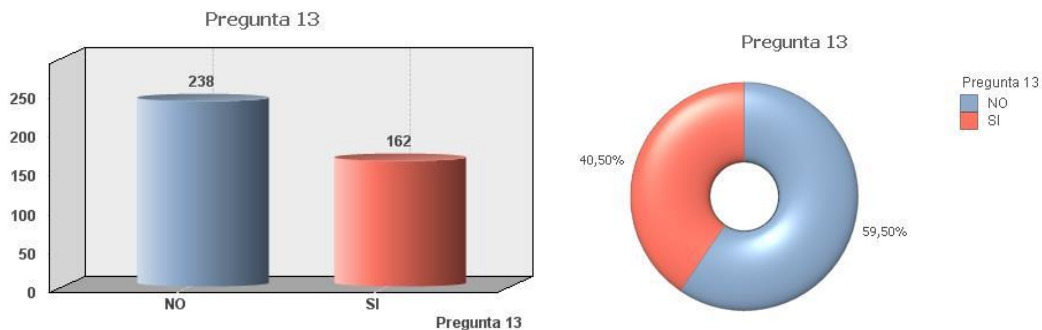
Fuente. Elaboración propia

El 64% de los padres cree en que su hijo debe interesarse por su propia nutrición. Este punto es a favor de la empresa, ya que por medio de una alimentación divertida y saludable se puede promover este interés por parte de los menores y abre la posibilidad a nuevas líneas de negocio.

• Conoce publicaciones que le informen de la correcta nutrición de sus hijos?

- a. SI.
- b. NO.

Gráfico 4.17. Publicaciones conocidas acerca de la correcta nutrición de los niños



Fuente. Elaboración propia

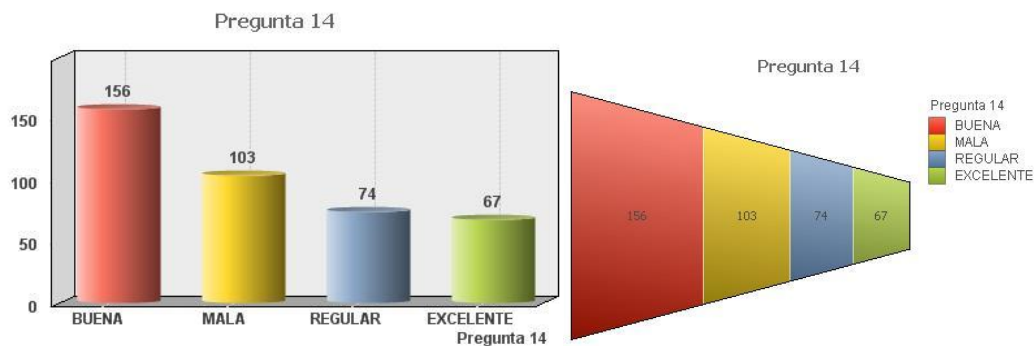
El 59,50% de las personas encuestadas no conoce medios especializados que le brinden información acerca de la correcta nutrición de sus hijos. Es importante hacer

una masificación de la comida nutricional y divertida, por tal motivo no sólo los medios especializados deben ser canales de comunicación para la empresa o bien se deben acerca estos medios especializados a más personas.

• **Cuál sería la calificación de los alimentos que le proporcionan a sus hijos en el colegio?**

- a. Excelente.
- b. Buena.
- c. Regular.
- d. Mala.

Gráfico 4.18. Calificación de los alimentos que son proporcionados en el colegio.



Fuente. Elaboración propia

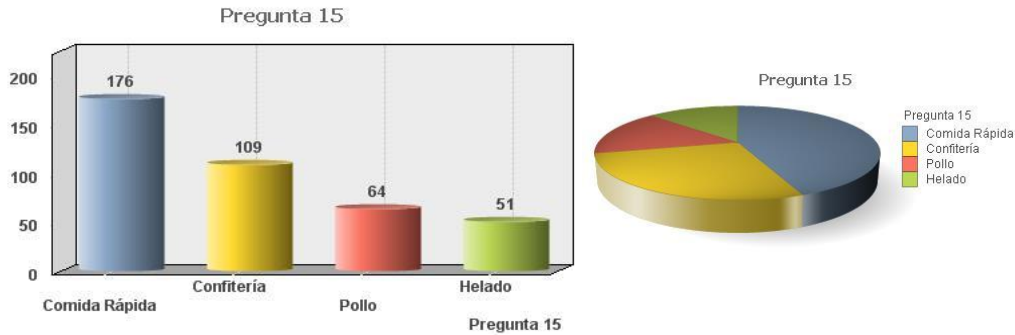
Al preguntarles a los padres como evalúan la alimentación de sus hijos en el lugar de estudio el 39% respondió que era buena, el 27,75% dijo que era mala, 18,50% respondió que era regular y un 16,75% respondió que era excelente. Esto significa que un gran mercado potencial a explotar por parte de la empresa son los centros educativos para brindar una mayor variedad de alimentos nutritivos y con la posibilidad de que los menores la acepten con mayor facilidad.

• **¿Cuál es el alimento favorito de su hijo fuera de la casa?**

- a. Pollo.

- b. Comida rápida.
- c. Helado.
- d. Confitería.

Gráfico 4.19. Alimento favorito por los niños fuera de casa.



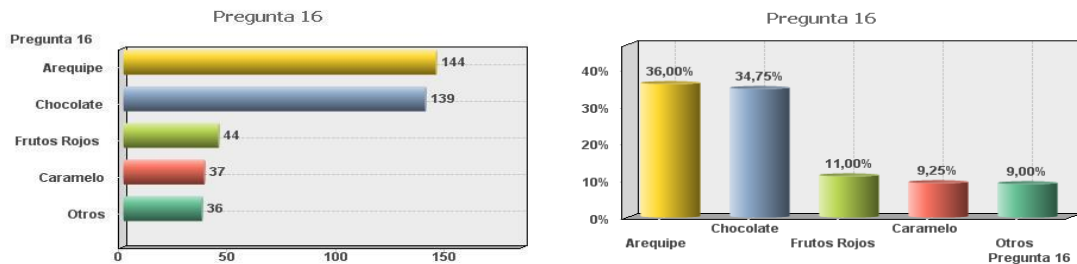
Fuente. Elaboración propia

Como bien se mencionó anteriormente los niños han de preferir sitios de comida rápida cuando están por fuera de su hogar, por tal razón sería un punto importante aprovechar esto como un punto de partida para las líneas a ofrecer para la empresa.

• Cuáles son los sabores favoritos de sus hijos?

- a. Chocolate.
- b. Caramelo.
- c. Arequipe.
- d. Frutos rojos
- e. Otros.

Gráfico 4.20. Sabores favoritos por los niños.



Fuente. Elaboración propia

Los sabores preferidos de los hijos han sido catalogados en el siguiente orden: Arequipe 36%, chocolate 34,75%, frutos rojos 11%, caramelo 9,25% y otros con un 9%.

4.4.5 Conclusiones del Estudio Realizado.

De acuerdo a las encuestas realizadas y de los resultados obtenidos, se puede concluir que:

1. Los padres son acompañados por sus hijos al sitio de mercado y tienen influencia en la compra de productos siendo esto una ventaja en la compra de los productos ofrecidos.

2. Al momento de hacer las compras de mercado para sus hijos, los padres tienen en cuenta como primer factor el nutricional, además de tener en cuenta el factor económico, la marca y por último tienen en cuenta la decisión del menor a la hora de comprar. Aquí se resalta el alto interés por parte de los padres en brindarle alimentos con alto valor nutricional a sus hijos sin importar la marca o el precio de los mismos.

Ahora bien, los padres consideran la nutrición como un elemento fundamental para sus hijos lo que va ligado al factor de decisión al momento de comprar, este sería un punto fuerte a explotar ya que la nutrición debería tener un mayor porcentaje de participación al momento de realizar las compras de alimentos.

3. Al momento de realizar las compras también se observa que en el 47,5% de los casos son ambos padres los que toman la decisión a la hora de hacer las compras de mercado, en el 47% de los casos uno solo de los padres toma la decisión (madre o padre) y en un porcentaje muy bajo los hijos con 5,5%. En este punto vale la pena hacer un énfasis en mostrar el valor nutricional a los padres para que adquieran los productos ofrecidos y si bien los hijos no tienen un alto poder de decisión se debe hacer un esfuerzo por mejorar este porcentaje llamando la atención de los pequeños.

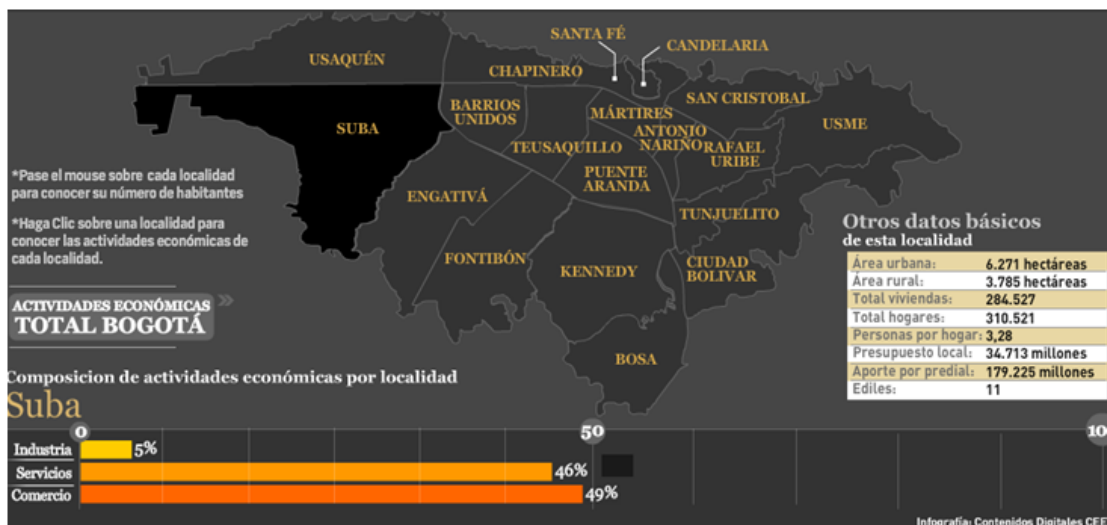
4. El 69,5% de los padres considera que les es difícil encontrar alimentos que sus hijos acepten con agrado en sus sitios de mercado, esto es una ventaja significativa ya que se posicionaría el producto en los supermercados y almacenes de cadena donde los padres puedan encontrar fácilmente los productos de la empresa. Así mismo, el 70,25% de los padres desea encontrar una solución a lo hábitos alimenticios de sus hijos, y en DIVERTIFOOD S.A.S se tendrá una solución a esta problemática analizada previamente.

5. 64% de los padres cree en que su hijo debe interesarse por su propia nutrición, ya que esto sería de gran ayuda para solucionar los problemas que los adultos enfrentan a la hora de comer, además de ayudar a mejorar los estándares nutricionales de la población infantil.

4.4.6 Demanda Potencial.

El cálculo de la demanda potencial se realizó para la Localidad de Suba. A continuación se encuentra para cada línea de producto los datos de la operación realizada:

Gráfico 4.21. Localidad de Suba



Fuente. (El Tiempo)

Localidad suba.

Tabla 4.5. Demanda Potencial – Línea de Comida Congelada.

n	310521
p	17090
Q	24
DP	127.363.293.360

Fuente. Elaboración propia

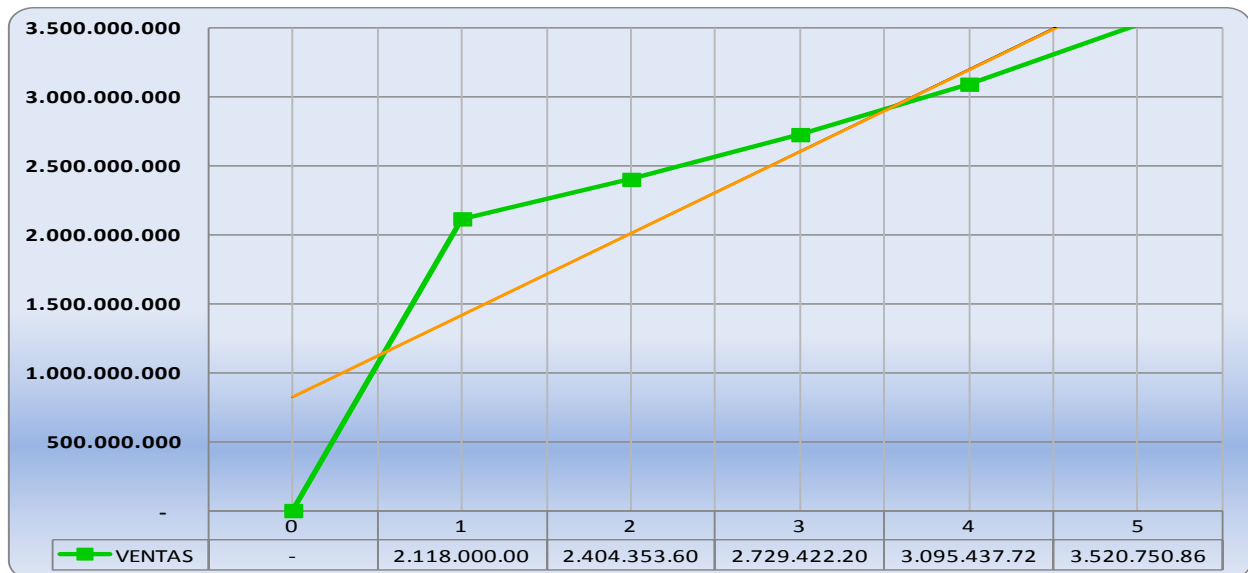
Tabla 4.6. Demanda Potencial – Línea de Confitería.

n	310521
p	3500
Q	36
DP	39.125.646.000

Fuente. Elaboración propia

Para el cálculo de la demanda potencial se tomó el promedio de la tasa de crecimiento del 2002 a 2011 del PIB que es de 9,28% y las ventas totales para el año cinco (5), con el fin de proyectar las ventas hasta el año 1.

Gráfico 4.22. Demanda Potencial.



Fuente. Elaboración propia

4.4.7 Mercado Meta

Tabla 4.7. Cálculo del Mercado Meta.

VENTAS TOTALES	2.491.586.263
DP1+DP2	166.488.939.360
N	12
MERCADO META	1,5%

Fuente. Elaboración propia

4.5 Estrategia de Precios.

Al establecer los precios para los productos *DIVERTIFOOD* se tiene como objetivo cubrir el costo de bruto del producto, constituido por materias primas, maquila, distribución, costos de administración y logística (Costo directos e indirectos de fabricación y distribución) y la utilidad.

El precio de los productos ofrecidos por *DIVERTIFOOD* se destacará por ser competitivo, asequible para los consumidores potenciales preocupados por brindarle alimentación sana a sus hijos induciéndolos a un correcto hábito alimenticio, de esta forma se podrá crear expectativas al cliente compitiendo con calidad, hábitos saludables, buena alimentación y atractivo de los productos ofrecidos.

Teniendo en cuenta que supermercados de cadenas y tiendas de grandes superficies serán los principales canales de distribución para nuestros productos se contemplará dentro del valor de productos los descuentos que las cadenas de almacenes realizan por concepto de manejo de producto, logística, inventarios, etc.

Factores para tener en cuenta:

- Liderazgo: Estará basado en la producción de altos volúmenes de unidades, con el fin de reducir costos de producción. Para esto es necesario alcanzar participación

activa en las económicas a gran escala, acceso a precios favorables de las materias primas.

- **Diferenciación de productos:** Los productos que ofrecerá *DIVERTIFOOD*, se diferenciarán de los productos ofrecidos por la competencia por su alto contenido nutricional, sus atractivos empaques y la invitación que se hará para compartir la preparación en familia, inculcando en los niños la importancia de mantener buenos hábitos alimenticios.

Tabla 4.8. Estrategias de Precios.

ACTIVIDADES CLAVE	ORIENTACION Y BASES
Realizar plan anual de Ventas - Estimación de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> · Comportamiento del mercado - Sector Alimentos · Comportamiento de las ventas · Capacidad Instalada y financiera de la compañía
Determinar la rentabilidad Esperada	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas de fijación de precios · Planificación Estratégica
Establecer costo Objetivo	· Ecuación $Co=PE-RE$
Controlar el proceso de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas de venta · Políticas de compra · Políticas de recurso humano
Monitoreo y ejecución del plan de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> · Ejecución de la planificación Estratégica · Cumplimiento del plan anual de ventas y estimaciones esperadas · Identificación de brechas en la planeación e implementación de planes de Acción · Mejora de procesos de producción y ventas

Fuente. Elaboración propia

4.6 Estrategias de Distribución o Prestación del Servicio.

- **Distribución:** Venta a través de un establecimiento a particulares buscaremos alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, que nos permitan un acercamiento directo a los consumidores y el reconocimiento de marca en cuanto a los productos ofrecidos.
- **La venta online a particulares y a empresas:** Se creará una atractiva página de internet que permita al consumidor navegar en la experiencia del buen comer, se

impulsaran productos ofrecidos y asesorías nutricionales principalmente. Esta página contará con juegos interactivos, recetas prácticas, y consejos para acercar a los niños al hábito del buen comer.

- **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y gubernamentales llevando el mensaje de la importancia de la buena nutrición y promocionando nuestros productos. (Gobierno en Línea, Colombia en Acción, Gobernaciones y alcaldías.)

4.7 Estrategias de Promoción.

La estrategia de promoción está enfocada al posicionamiento y reconocimiento de la marca *DIVERTIFOOD*, por este motivo consideramos de vital importancia la creación de un personaje que en el futuro sea querido y reconocido por los niños.

En cuanto a las estrategias de promoción, comida nutritiva y divertida propone diferentes estrategias de promoción:

- Ofrecer obsequio de publicaciones por al compras superiores a 100 mil pesos de productos alimenticios de la compañía.
- Pague uno, lleve 2 en productos ofrecidos por la compañía, durante fechas específicas.
- Dar un cupón por cada \$150.000 de consumo (productos), el cual permita a los clientes participar en sorteos con paquete de eventos o asesorías nutricionales.
- Dar pequeñas charlas sobre nutrición y los beneficios de las líneas de productos *DIVERTIFOOD*.

- Generar alianzas estratégicas con compañías privadas que se enfoquen en la venta de eventos especializados para niños. (Kandú, Multiparque, Divercity, Rodeolandia, Panaca, entre otros). En cuanto a la comercialización de los productos.
- Establecer alianzas estratégicas con el Gobierno que permita acercamiento directo con el público objetivo, mediante la generación de eventos que promuevan el reconocimiento de los diferentes productos diseñados y producidos por *DIVERTIFOOD*, plataforma de promoción a gran escala.

4.8 Estrategias de Comunicación

4.8.1 Comunicación hacia los colaboradores

Para *DIVERTIFOOD* es de vital importancia dejar documentado cada una de las estrategias planteadas por la compañía, canales de distribución, aliados estratégicos, políticas empresariales, actas de reuniones, contrataciones, nuevas vacantes, y en general toda información corporativa que permita mantener a los colaboradores informados, generando así un sentido de pertenencia de ellos hacia la compañía asegurando altos niveles de productividad y actitud positiva de todo el equipo involucrado con el propósito de mantener a la empresa dentro del mercado de una manera competitiva. Para lo cual se plantea la siguiente estructura comunicacional interna.

4.8.2 Comunicación hacia el Cliente

La comunicación con el cliente ira de la mano con la estrategia publicitaria, lo cual permitirá conexión directa con los clientes. Esta comunicación tendrá como base la página WEB corporativa, en la que se encontrarán publicaciones actualizadas, lanzamientos y novedades en cuanto a productos que ofrezca la empresa, así como también ofertas y promociones. Esta página además mantendrá a los clientes al día en

cuanto a recomendaciones nutricionales para sus hijos, recetas novedosas y divertidas para compartir con los niños.

Adicionalmente se establecerá:

Una imagen corporativa contundente, atractiva y de fácil recordación.

Complementario a la página Web, *DIVERTIFOOD* contará con cuentas oficiales de Facebook y twitter, elementos que permiten interacción dinámica con el cliente.

Tienda On-Line, que facilitan la difusión de los productos ofrecidos por la empresa.

4.8.3 Comunicación con accionistas.

Se establecerán reuniones periódicas para mantener informados a los accionistas acerca del cumplimiento y efectividad de las ventas presupuestadas, las utilidades esperadas, planteamiento de soluciones, y planes de acción.

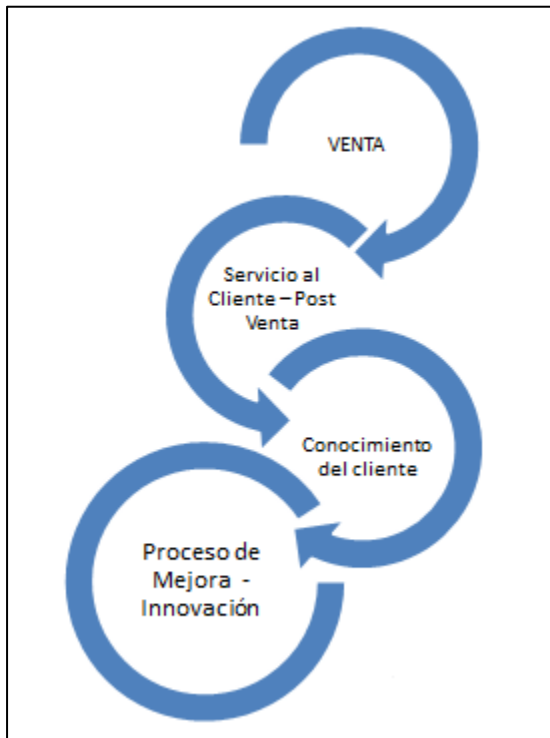
4.8.4. Comunicación con los proveedores

Comunicación directa y constante con proveedores mediante reuniones periódicas y correo electrónico, con el fin de mantener actualizados los estados de cuentas, seguimiento a entregas de materias primas y cumplimiento en la programación, planteamiento en acuerdo de pagos, entre otros.

4.9 Estrategias de Servicio.

4.9.1 Medición de Satisfacción del cliente. Para *DIVERTIFOOD* es un compromiso desde el primer contacto con los clientes asegurar su satisfacción, por tal razón se estableció el servicio postventa que permitirá medir el grado de aceptación que han tenido los productos, incluso el contacto constante con los clientes. Además de abrir la posibilidad para la creación de nuevos productos con el propósito de estar en constante innovación y desarrollo.

Gráfico 4.23. Estrategias de servicio al cliente



Fuente. Elaboración propia

Los principales objetivos de este servicio son:

- a. Medición de la satisfacción del cliente
- b. Prevenir errores
- c. Aumentar la competitividad en el mercado.
- d. Mejoramiento continuo.
- e. Innovación en los productos.

4.9.2 Servicio postventa. Para el servicio postventa *DIVERTIFOOD*, plantea las siguientes estrategias:

- Dentro de cada producto ofrecido, el cliente encontrará un volante o folleto con el número de contacto en caso de una queja o un reclamo, en el folleto el cliente también encontrará una divertida receta que puede practicar con sus niños.

- Los clientes recibirán periódicamente un código a su celular con el que podrán acceder a la sección de recetas y tips de nutrición de nuestra página web.
- *DIVERTIFOOD*, preguntará a sus clientes si desean recibir actualizaciones sobre nuevos productos, eventos y ofertas de la compañía.

4.10 Plan de Ventas.

4.10.1 Sistema De Ventas.

Venta Personal. *DIVERTIFOOD* mantendrá un contacto directo con los aliados estratégicos ICBF, Gobiernos Distrital, Gobierno Nacional y otras entidades gubernamentales enfocadas en el bienestar del ciudadano especialmente la población infantil.

Publicidad. Dar a conocer, persuadir y estimular el consumo y compra de productos y servicios ofrecidos por *DIVERTIFOOD*, por medio de una fuerte campaña publicitaria impresa en periódicos y revistas estratégicas. Por otro lado haremos una fuerte presencia en los supermercados aliados ofreciendo muestras de los productos de la compañía.

Personaje. Creación de un personaje que humanice el contacto de la compañía con el cliente potencial.

4.10.2 Características de Ventas

Tabla 4.9. Características de Ventas

SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN			
Segmento	Alimentos			
Características Demográficas del mercado	Consumidores en la ciudad de Bogotá - Mujeres y hombres entre los 4 y 10 años			
	Población de Bogotá censada - Grupos de niños entre los 0 y 4 años a los 5 a 9 años			
		Total	Hombre	Mujer
	de 0 a 4	564.995	288.542	276.453
	de 5 a 9	624.983	318.020	306.963
Características Socio-gráficas del mercado	1. Dirigido a un target de personas preocupadas por sembrar el hábito del buen comer en sus hijos. Sus motivos y tendencias de compras sean la innovación, presentación y altos valores nutritivos. Poder adquisitivo algo, estratos 4 y 5 en la ciudad de Bogotá.			
	2. Dirigido a aliados claves, gobiernos distrital e ICBF, quienes deben general continuamente programas de nutrición infantil - Estrategia de acercamiento a los grupos base de la pirámide.			
Características de Comportamiento conductual del mercado.	El mercado de los productos alimenticios dirigidos a la población infantil se encuentra actualmente en crecimiento especialmente los que tiene un enfoque nutricional y saludable alto.			
Perfil del cliente	1. Clientes directos de los productos serán almacenes de cadena y de grandes superficies. Los cuáles serán los intermediarios para llegar al consumidor final. Estratos 3 y 4.			
	2. Aliados estratégicos que permitan acercarnos a los grupos base de la pirámide.			

Fuente. Elaboración propia.

4.11 Proyección de Ventas

Para el cálculo de las ventas se tuvo en cuenta las unidades a producir de cada una de las líneas de producto (Confitería y Comida Congelada) y el precio que tendría cada uno, con el propósito de determinar las ventas totales que tendría la empresa durante los próximos 5 años.

Tabla 4.10. Proyección de Ventas.

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Presupuesto	2014	2015	2016	2017	2018	
Factores de Crecimiento en Unidades		10%	10%	10%	10%	
Factor Incremento precios		3,20%	3,20%	3,10%	3,40%	
Confitería	Cantidades	110.000	121.000	133.100	146.410	161.051
	Precio Unitario	\$ 3.300	\$ 3.406	\$ 3.515	\$ 3.624	\$ 3.747
TOTAL DE VENTAS		\$ 363.000.000	\$ 412.077.600	\$ 467.790.492	\$ 530.521.196	\$ 603.414.809
Comida Congelada	Cantidades	108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
	Precio Unitario	\$ 16.250	\$ 16.770	\$ 17.307	\$ 17.843	\$ 18.450
TOTAL DE VENTAS		\$ 1.755.000.000	\$ 1.992.276.000	\$ 2.261.631.715	\$ 2.564.916.528	\$ 2.917.336.059
TOTAL VENTAS DIVERTIFOOD		\$ 2.118.000.000	\$ 2.404.353.600	\$ 2.729.422.207	\$ 3.095.437.725	\$ 3.520.750.868

Fuente. Elaboración propia.

5. MODULO 3: TÉCNICO (PRODUCTO Y/O SERVICIO)

5.1 Concepto del producto o servicio.

Comercialización de productos saludables basados en un alto contenido de nutrientes, que serán ofrecidos en presentaciones de comida congelada y confitería; que contarán con distintos empaques, tamaños y formas. Además de promover diferentes actividades para realizar en familia, las cuales contribuirán al aprendizaje los niños en cuanto a la conducta alimenticia, favoreciendo y el vínculo Padre – Hijo y brindando diversión.

5.2 Estado de desarrollo.

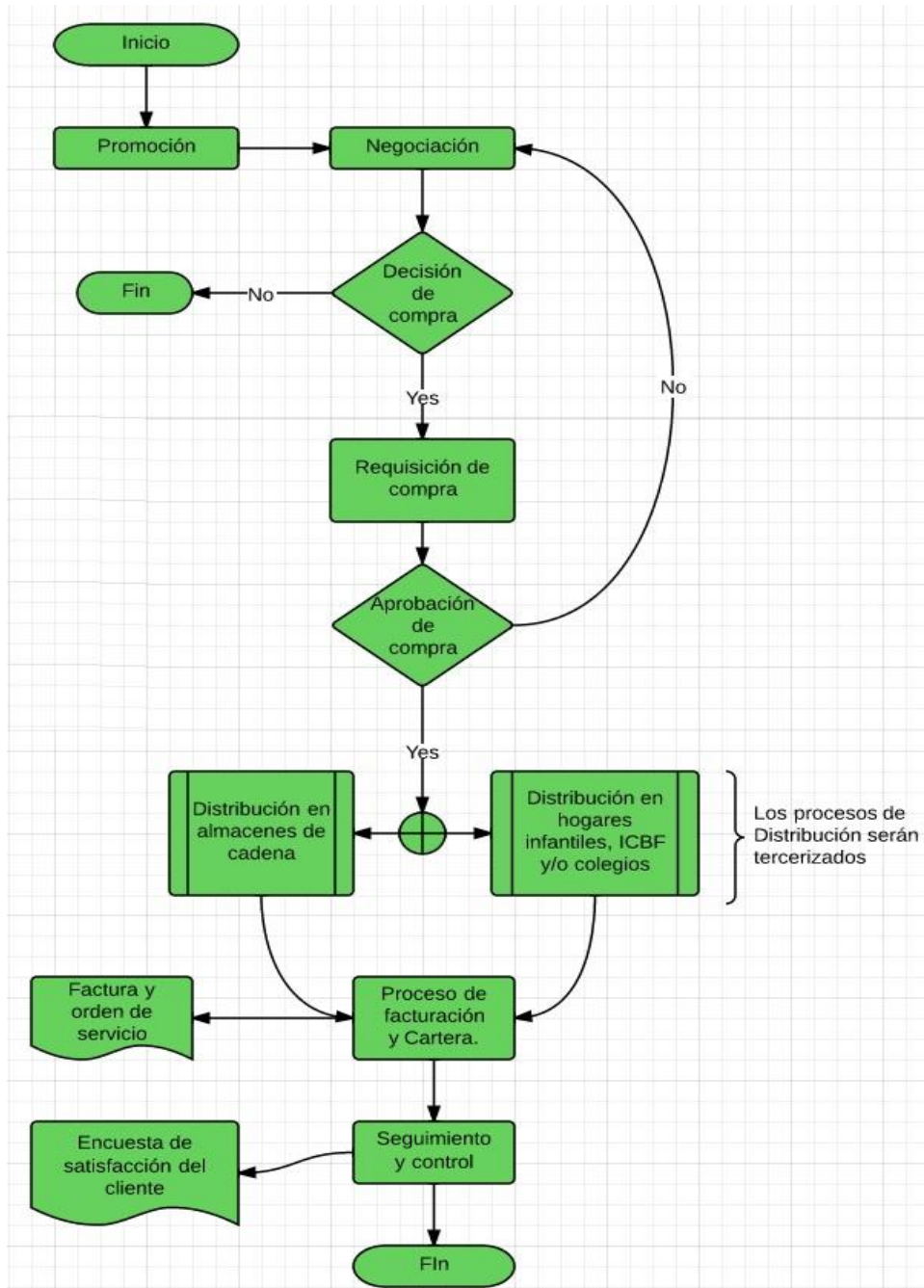
El desarrollo de las líneas de producto (confitería y comida congelada) con las que contará *DIVERTIFOOD* se encuentra en estado de estudio, ya que se deben analizar las propuestas por parte de los proveedores que fabricarán dichos productos. Igualmente se están revisando la diversidad que tendría cada línea de producto en cuanto a sabores, formas y colores.

5.3 Descripción del proceso productivo o prestación del servicio.

A continuación se encuentra en forma detallada el proceso con el que contará la empresa para la distribución y comercialización de los productos.

5.3.1 Proceso de Comercialización.

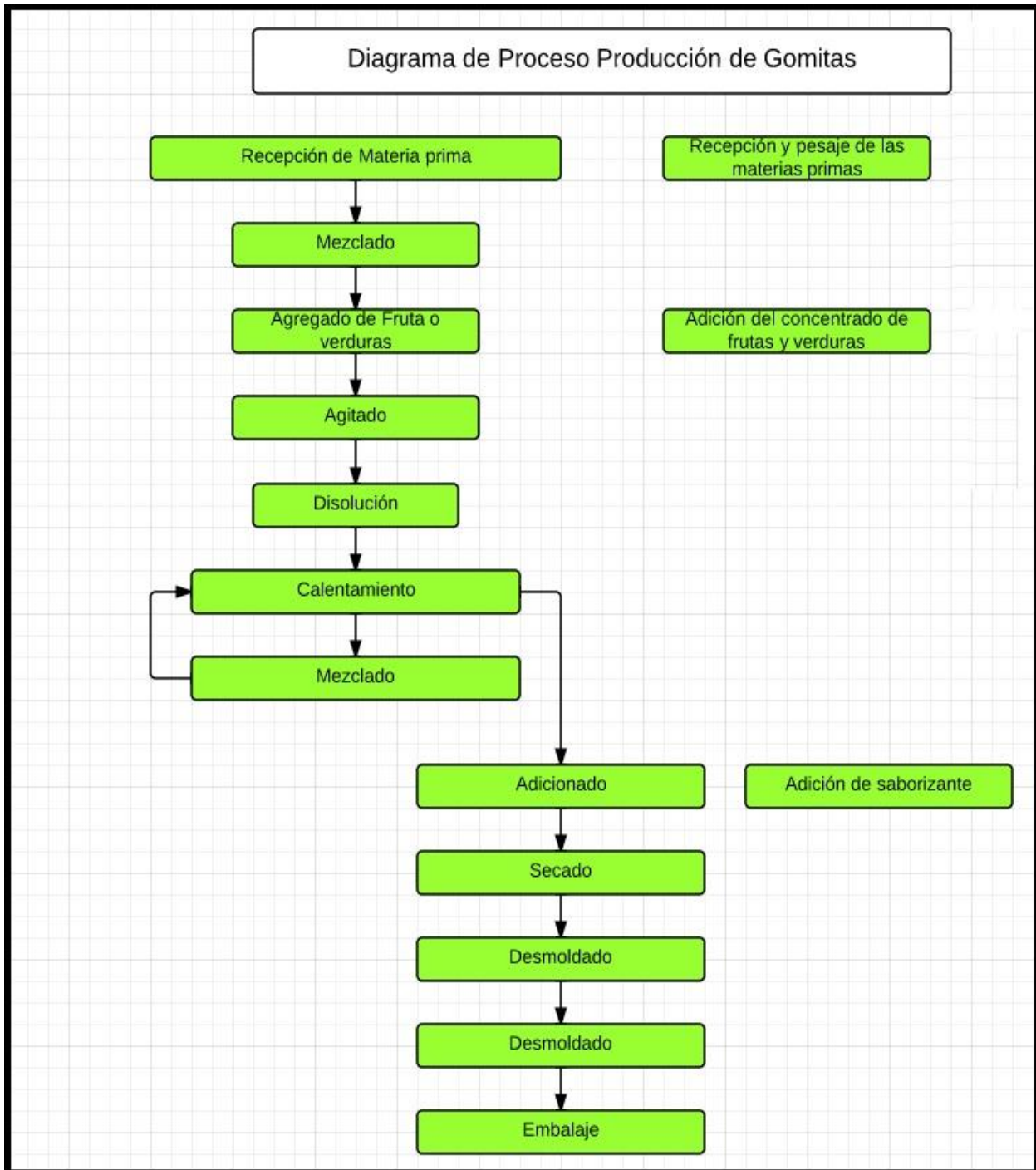
Gráfico 5.1. Proceso de Comercialización DIVERTIFOOD



Fuente. Elaboración propia

5.3.2 Proceso Productivo Confitería (Proceso Tercerizado)

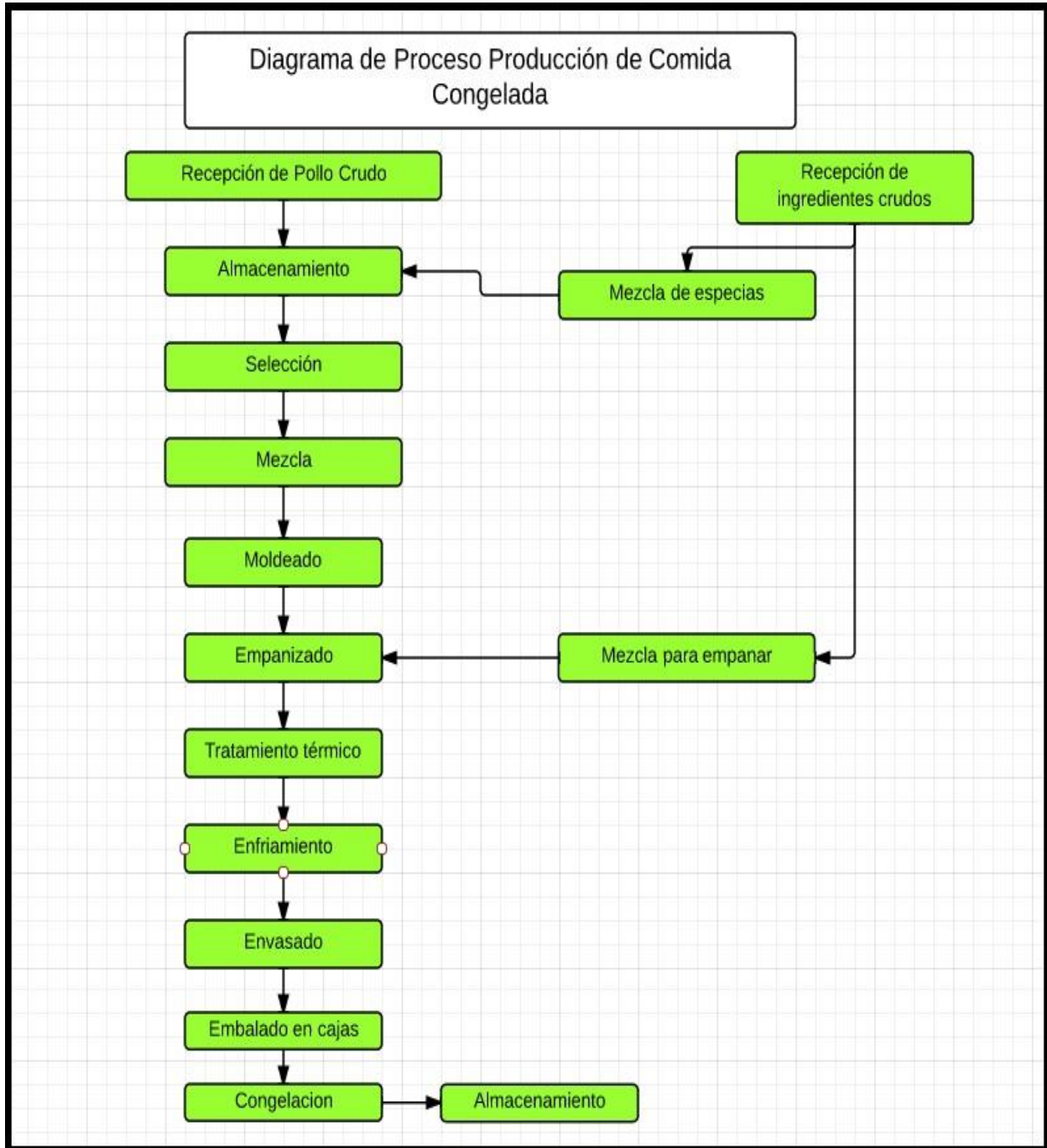
Gráfico 5.2. Proceso Productivo Confitería.



Fuente. Elaboración propia

5.3.3 Proceso Productivo de Comida Congelada (Proceso Tercerizado)

Gráfico 5.3. Proceso Productivo de Comida Congelada.



Fuente. Elaboración propia

5.4 Necesidades y Requerimientos.

5.4.1 Recursos y Requerimientos del Proceso productivo o Prestación del Servicio.

DIVERTIFOOD contará con un proceso de tercerización del proceso productivo de las dos líneas de producto con las que iniciará, cumpliendo su función como comercializadora y distribuidora. De acuerdo a esto los recursos y requerimientos esenciales para el desarrollo de sus actividades estarán dados de la siguiente manera:

5.4.1.1 Tecnología requerida.

- Página web corporativa.
- Computadores y Ipad.
- Teléfonos celulares y teléfono fijo, Avantel.
- Centro de copiado.
- Sistema ERP.

5.4.1.2 Mano de obra operativa especializada.

- Impulsadoras (5).
- Fuerza de ventas (4).
- Secretaria (1).
- Gerente comercial (1).

5.4.2 Insumos y Materiales del Proceso Productivo o Prestación del Servicio.

Tabla 5.1. Insumos y Materiales del Proceso Productivo

ELEMENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios con silla	4	1.000.000	4.000.000
Computadores	5	2.500.000	12.500.000
IPad	4	2.000.000	8.000.000
Impresora multifuncional	1	250.000	250.000
Mesa multifuncional	1	2.500.000	2.500.00
Archivador	1	500.000	500.000
Teléfonos fijos	3	100.000	300.000
Teléfonos celulares	6	500.000	3.000.000
Avantel	2	200.000	400.000
Papelería	12	1.000.000	12.000.000
Stand promocional	1	5.000.000	5.000.000
Sala de espera	1	4.000.000	4.000.000
Implementos varios		500.000	500.000
Camioneta	1	60.000.000	60.000.000
TOTAL			110.450.000

Fuente. Elaboración propia

5.4.2.1 Materia prima.

- Línea de Confitería (Proceso Tercerizado).

Tabla 5.2. Costos Confitería

Materia Prima	700
Mano de Obra	430

Fuente. Elaboración propia

- Línea de Comida Congelada (Proceso Tercerizado).

Tabla 5.3. Costos Línea de Comida Congelada

Materia Prima	5.300
Mano de Obra	3.000

Fuente. Elaboración propia

6. MODULO 4: ORGANIZACIÓN.

6.1 Organizacional.

6.1.1 Concepto del Negocio - Función Empresarial.

DIVERTIFOOD, nace de la necesidad de brindar a la población infantil comida nutritiva y saludable que sea agradable, divertida y atractiva tanto en sus formas, colores y sabores, ya que la alimentación en los niños es un factor muy importante para garantizar un buen crecimiento y desarrollo. Se ofrecerán asesorías nutricionales como valor agregado de la empresa que resalten la importancia que tiene una correcta alimentación con el propósito de evitar trastornos en la etapa adulta.

Gráfico 6.1. Modelo de Negocio Canvas. (Osterwalder, 2012)

CANVAS



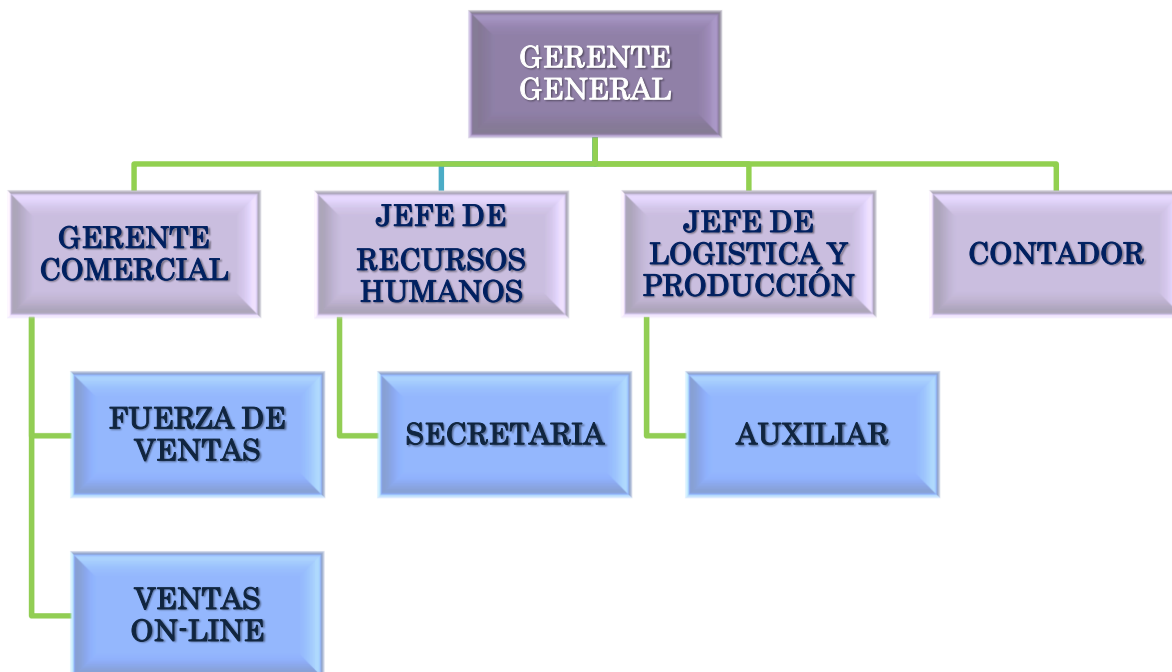
Fuente. Elaboración propia a partir del modelo Canvas (Osterwalder, 2012)

La propuesta de valor consiste en ofrecer a nuestro mercado objetivo productos nutritivos, divertidos y que fortalezcan la relación padre hijo. Los recursos claves para llevar a cabo el propósito de DIVERTIFOOD están basados en brindar productos orgánicos y saludables en diferentes formas y colores y que cuenten con proceso de distribución correcto para conservación de los productos y poder brindar a los clientes óptima calidad. La clave de éxito está soportada en futuras alianzas estratégicas con el Gobierno, almacenes de grandes superficies y centros educativos.

6.1.1.1 Estructura Organizacional.

La empresa se tendrá inicialmente una estructura básica que garantizará el óptimo desarrollo de las funciones tanto de apoyo como comerciales de la siguiente manera:

Gráfico 6.2. Organigrama de DIVERTIFOOD



Fuente. Elaboración propia

6.1.1.2 Funciones Básicas Del Equipo De Trabajo.

De acuerdo con la estructura organizacional anteriormente mencionada, se hará una breve descripción de las funciones que desempeñará cada uno de los integrantes de la empresa.

a. Gerente General.

Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de la empresa, velando porque todas las áreas lleven a cabo sus actividades de la mejor manera posible y cumpliendo con alta calidad los objetivos trazados en el plan estratégico.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Coordinar los diferentes departamentos de la empresa.
- Orientar la dirección de la empresa de acuerdo a sus disposiciones generales.
- Planear y definir la proyección de la empresa mediante la definición de metas y objetivos.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Verificar, evaluar y analizar las cifras y datos de la empresa.

b. Gerente Comercial

Se encargará de las estrategias de mercadeo, publicidad, promoción y ventas de la empresa, de manera que el servicio de la empresa crezca rápidamente, por lo tanto la consecución de clientes estará dentro de sus funciones.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Elaborar estrategias de promoción.
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas.
- Planear y definir conjuntamente con la gerencia las metas de esta unidad.

- Interactuar con los clientes.
- Preparar actas, informes y documentos para gerencia.

c. Jefe de Recursos Humanos

Algunas de las funciones específicas referentes a talento humano serán:

- Elaborar e implantar la política de personal de la empresa.
- Diseñar las políticas a seguir en lo referente a selección, reclutamiento, formación, desarrollo, promoción y desvinculación de personal.
- En conjunto con la gerencia determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
- Supervisar la administración de personal.

d. Jefe de Producción y Logística.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Planificar el uso del personal en bodega.
- Dirigir al personal en bodega en las labores planificadas.
- Planificar conjuntamente con la unidad comercial el plan de ventas.
- Gestionar relación con proveedores y clientes.
- Control y Entrega de insumos.
- Control de Calidad a los procesos de maquila (Tercerizados)

e. Contador.

Dirigir, controlar y planificar las actividades de la unidad de contable y financiera, con el fin de ejecutar los planes y programas previstos de acuerdo a las normas generales del proceso contable y financiero de la empresa.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Dirige y controla el proceso contable de la empresa.

- Dirige y controla el proceso financiero de la empresa.
- Velar y monitorear la disponibilidad de fondos.
- Administración de capital.
- Preparación y análisis de la información financiera.
- Planeación y control financiero.
- Optimizar y controlar los recursos en los procesos.
- Controlar y supervisar los registros de órdenes de compra y cartas de crédito.
- Verificar los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
- Administrar el balance general de la empresa.

f. Fuerza de Ventas.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Atraer nuevos clientes.
- Realizar seguimiento al proceso comercial.
- Preparar y entregar reporte de gestión comercial.
- Incrementar las compras de los clientes.
- Informar sobre el mercado.
- Dar a conocer la empresa por medio de campañas.
- Demás funciones que el jefe de unidad requiera.

g. Secretaria.

Algunas de las funciones específicas serán:

- Transcribir los diferentes documentos relacionados con la empresa y las dependencias.
- Mantener en orden el archivo de la oficina.
- Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina.

- Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presenten en las oficinas.
- Demás funciones que el jefe de unidad requiera.

h. Auxiliar.

- Realizar el marcado y etiquetado de la carga, comprobando los datos de identificación y codificación, utilizando el equipo y herramientas específicas de etiquetado y marcaje, con el fin de facilitar su localización y garantizar su trazabilidad.
- Realizar el recuento de mercancías utilizando el equipo adecuado, con la periodicidad e instrucciones recibidas, para detectar huecos, necesidades de aprovisionamiento y mantener actualizada la información periódica de stocks del almacén.
- Colocar la carga o mercancías en el lugar asignado, optimizando el tiempo y espacio, siguiendo criterios de organización y colocación establecidos y utilizando el equipo adecuado respetando las normas de seguridad e higiene.
- Verificar los elementos y condiciones de la carga y mercancías de acuerdo a los procedimientos establecidos e instrucciones recibidas.
- Mantener el orden y limpieza de la zona de trabajo, realizando las actividades de mantenimiento de primer nivel del almacén y utilizando el equipo adecuado, de acuerdo con las normas, procedimientos e instrucciones recibidas, cumpliendo la normativa de prevención de riesgos y gestión medioambiental. (INSTITUTO NACIONAL DE CUALIFICACIONES, 2012)

i. Ventas On-line

- Promoción de ventas cruzadas y adicionales.
- Soporte por chat a los clientes para la compra de productos, o inquietudes acerca del envío.
- Gestionar los pedidos de los productos.
- Verificación del pago Online
- Mantenimiento y actualización de los precios.

6.1.1.3 Análisis D.O.F.A.

6.1.1.3.1 Análisis de Factores Externos

Los factores externos analizados se encuentran fundamentados en variables estudiadas por el equipo que realiza el presente estudio, la calificación otorgada a cada una se encuentra basada en las experiencias que se han desarrollado a lo largo de la investigación.

Tabla 6.1. Análisis de Oportunidades

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Crecimiento de la demanda de alimentos con alto potencial nutricional.	0,4	5	2
Mercado del sector alimentos se encuentra en un constante crecimiento y desarrollo que impulsa la introducción de nuevos productos.	0,2	5	1
Posibilidad de generar alianzas estratégicas que apalanquen las ventas y el reconocimiento del producto.	0,2	4	0,8
Alianzas comerciales con pequeños y medianos productores de productos naturales.	0,1	2	0,2
Desarrollo de nuevos productos, elementos diferenciadores.	0,05	2	0,1
Oportunidad de comercialización de materias primas disponibles a precios competitivos	0,05	1	0,05
TOTAL	1	Calificación Máxima 5	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6.2. Análisis de Amenazas

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Crisis agrícola del país (consecución de materia prima)	0,4	5	2
Reconocimiento de marca y promociones de la competencia	0,4	4	1,6
No aprobación registro sanitario de los productos por el INVIMA	0,1	3	0,3
Los proveedores no dispongan de materia prima	0,1	1	0,1
TOTAL	1	Calificación Máxima 5	

Fuente. Elaboración propia

6.1.1.3.2 Análisis de Factores Internos

La lista de factores ingresados en el siguiente análisis obedece a las fortalezas y debilidades identificadas durante el desarrollo de la presente investigación, su identificación permitirá seguimiento continuo a cualquier variación con el fin de tomar acciones correctivas.

Tabla 6.3. Análisis de Fortalezas

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Aporte nutricional para niños	0,4	5	2
Amplio portafolio de productos	0,1	3	0,3
Innovación y desarrollo de productos	0,2	4	0,8
Precio	0,1	4	0,4
Conocimiento del producto y del negocio	0,1	3	0,3
Altos niveles de calidad	0,1	4	0,4
TOTAL	1	Calificación Máxima 5	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6.4. Análisis de Debilidades

DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Red de distribución débil	0,5	4	2
Productos nuevos - carece de reconocimiento	0,5	4	2
TOTAL	1	Calificación Máxima 5	

Fuente. Elaboración propia

6.1.1.3.3 Cruce de Matriz DOFA

Tabla 6.5. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

			Factores internos (IFAS)	
			Fortalezas	Debilidades
			1. Aporte nutricional para niños 2. Amplio portafolio de productos 3. Innovación y desarrollo de productos 4. Precio 5. Conocimiento del producto y del negocio 5. Altos niveles de calidad	1. Red de distribución débil 2. Productos nuevos - carece de reconocimiento
Factores externos (EFAS)				
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)		
1. Crecimiento de la demanda de alimentos con alto potencial nutricional. 2. Mercado del sector alimentos se encuentra en un constante crecimiento y desarrollo que impulsa la introducción de nuevos productos. 3. Posibilidad de generar alianzas estratégicas que apalanquen las ventas y el reconocimiento del producto. 4. Alianzas comerciales con pequeños y medianos productores de productos naturales. 5. Desarrollo de nuevos productos, elementos diferenciadores. 6. Oportunidad de comercialización de materias primas disponibles a precios competitivos	1. Establecer alianzas estratégicas que permitan expandir el mercado y fortalezcan el reconocimiento de marca. 2. Generar conexiones comerciales que permitan acercar productos frescos a mejores precios.	1. Expandir la presencia DIVERTIFOOD, en los principales supermercados de cadena y de grandes superficies. 2. Creación de un personaje que genere recordación de la marca y permita acercar el producto al consumidor final.		
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)		
1. Crisis agrícola del país (consecución de materia prima). 2. Reconocimiento de marca y promociones de la competencia 3. No aprobación registro sanitario de los productos por el INVIMA 4. Los proveedores no dispongan de materia prima	1. Impulsar a pequeños agricultores mediante alianzas comerciales. 2. Fuerte campaña publicitaria y fuerza comercial	1. Generación de nuevos productos, innovación y desarrollo. 2. Establecer estrategia de ventas agresiva estableciendo vínculos comerciales con grandes cadenas comerciales 3. Aprovechar herramientas técnicas y tecnológicas existentes con el fin de mantener abastecida de forma eficiente la demanda		

Fuente. Elaboración propia

6.1.1.4 Administración de Salarios y Sueldos.

En el cuadro a continuación se encuentra de forma detallada la nómina de cada uno de los cargos especificados anteriormente en la estructura organizacional de DIVERTIFOOD.

Tabla 6.6. Nómina.

<i>Concepto</i>	<i>Salario</i>	<i>Carga prestacional</i>	<i>Nomina Mensual</i>	<i>Nomina Anual</i>
Administrativo				
Gerente	3.000.000,00	1.569.900,00	4.569.900,00	54.838.800,00
Asistente Administrativo	800.000,00	418.640,00	1.218.640,00	14.623.680,00
Contador	2.300.000,00	1.203.590,00	3.503.590,00	42.043.080,00
Jefe de Recursos Humanos	2.500.000,00	1.308.250,00	3.808.250,00	45.699.000,00
Logística y Producción				
Jefe de Logística y Producción	2.500.000,00	1.308.250,00	3.808.250,00	45.699.000,00
1 Auxiliar de Almacén	700.000,00	366.310,00	1.066.310,00	12.795.720,00
Comercial				
Director Comercial	2.500.000,00	1.308.250,00	3.808.250,00	45.699.000,00
4 Vendedores	1.500.000,00	784.950,00	2.284.950,00	27.419.400,00
1 Vendedor On -line	1.000.000,00	523.300,00	1.523.300,00	18.279.600,00
	\$ 16.800.000,00	\$ 8.791.440,00	\$ 25.591.440,00	\$ 307.097.280,00

Fuente. Elaboración propia

6.1.1.5 Marco Legal de la organización.

La empresa DIVERTIFOOD S.A.S será constituida como una sociedad anónima simple.

7. MODULO 5: FINANCIERO

7.1 Bases de proyección.

Para el análisis financiero de DIVERTIFOOD, se tuvo en cuenta la siguiente información:

- **Variables económicas.** Devaluación, Inflación, IPP, PIB DTF T.A.
- Para el cálculo de las ventas se tuvo en cuenta las unidades a producir de cada una de las líneas de producto (Confitería y Comida Congelada) y el precio que tendría cada uno, con el propósito de determinar las ventas totales que tendría la empresa durante los próximos 5 años.

Tabla 7.1. Variables Económicas y Total Ventas

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		4,00%	3,20%	3,20%	3,10%	3,40%
Devaluación	%		2,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Confitería	\$ / unid.		3.300	3.406	3.515	3.624	3.747
Precio Comida congelada	\$ / unid.		16.250	16.770	17.307	17.843	18.450
Precio	\$ / unid.			0	0	0	0
Precio	\$ / unid.			0	0	0	0
Precio	\$ / unid.			0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Confitería	unid.		110.000	121.000	133.100	146.410	161.051
Unidades Comida congelada	unid.		108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
Unidades	unid.						
Unidades	unid.						
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		9.715,6	10.026,5	10.347,3	10.668,1	11.030,8
Ventas	unid.		218.000	239.800	263.780	290.158	319.174
Ventas	\$		2.118.000.000	2.404.353.600	2.729.422.207	3.095.437.725	3.520.750.868

Fuente. Elaboración propia

En la *Tabla 7.2* se puede observar los costos de la Materia prima y Mano de Obra generados del proceso de maquilado las dos líneas de producto con las que cuenta la

empresa, ya que la empresa como tal no lleva a cabo el procesamiento de los alimentos y empaque. Además de presentarse los gastos anuales por ventas y administración (nómina y papelería).

Tabla 7.2. Costos y Gastos

Costos Unitarios Materia Prima						
Costo Materia Prima Confitería		\$ / unid.				
Costo Materia Prima Comida congelada		\$ / unid.				
Costo Materia Prima		\$ / unid.				
Costo Materia Prima		\$ / unid.				
Costo Materia Prima		\$ / unid.				
Costos Unitarios Mano de Obra						
Costo Mano de Obra Confitería		\$ / unid.				
Costo Mano de Obra Comida congelada		\$ / unid.				
Costo Mano de Obra		\$ / unid.				
Costo Mano de Obra		\$ / unid.				
Costo Mano de Obra		\$ / unid.				
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)		\$ / unid.				
Mano de Obra (Costo Promedio)		\$ / unid.				
Materia Prima y M.O.		\$ / unid.				
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación		\$				
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima		\$				
Mano de Obra		\$				
Materia Prima y M.O.		\$				
Depreciación		\$				
Agotamiento		\$				
Total		\$				
Margen Bruto		\$				
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas		\$				
Gastos Administración		\$				
Total Gastos		\$				

700	722	746	769	795
5.300	5.470	5.645	5.820	6.017
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
430	444	458	472	488
3.000	3.096	3.195	3.294	3.406
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
2.978,9	3.074,2	3.172,6	3.270,9	3.382,2
1.703,2	1.757,7	1.814,0	1.870,2	1.933,8
4.682,1	4.831,9	4.986,6	5.141,1	5.315,9
172.504.560	178.024.706	183.721.497	189.416.863	195.857.036
649.400.000	737.198.880	836.868.169	949.092.190	1.079.497.457
371.300.000	421.499.760	478.486.528	542.651.571	617.211.897
1.020.700.000	1.158.698.640	1.315.354.696	1.491.743.761	1.696.709.354
23.516.667	23.516.667	23.516.667	15.200.000	15.200.000
0	0	0	0	0
1.044.216.667	1.182.215.307	1.338.871.363	1.506.943.761	1.711.909.354
50,70%	50,83%	50,95%	51,32%	51,38%
126.000.000	130.032.000	134.193.024	138.353.008	143.057.010
319.097.280	329.308.393	339.846.262	350.381.496	362.294.466
445.097.280	459.340.393	474.039.286	488.734.503	505.351.477

Fuente. Elaboración propia

En la *Tabla 7.3* la inversión total de Capital de Trabajo requerida para el proyecto a 5 años es de \$ 537.381.260,56, ya que para el primer año requiere de un 60,24% de este valor para cubrir las necesidades por conceptos de cuentas por cobrar, el pago por la producción de los productos terminados, que se encuentran en proceso y en inventario.

Tabla 7.3. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo						
Cuentas por cobrar						
Rotación Cartera Clientes	días		45	45	45	45
Cartera Clientes	\$	0	264.750.000	300.544.200	341.177.776	386.929.716
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%
Inventarios						
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		8	8	8	8
Invent. Prod. Final	\$	0	23.204.815	26.271.451	29.752.697	33.487.639
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		3	3	3	3
Invent. Prod. Proceso	\$	0	8.701.806	9.851.794	11.157.261	12.557.865
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		15	15	15	15
Invent. Materia Prima	\$	0	27.058.333	30.716.620	34.869.507	39.545.508
Total Inventario	\$		58.964.954	66.839.865	75.779.465	85.591.012

Fuente. Elaboración propia

En la *Tabla 7.4* se puede observar que los activos requeridos totales son de \$100.950.000 para llevar a cabo las actividades diarias de la empresa; y la Inversión por parte de los socios que sería de \$400.000.000.

Tabla 7.4. Inversiones y Estructura de Capital

Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	16.000.000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	60.000.000	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	24.950.000	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	275.077.440	627.695.677	1.069.568.084	1.618.504.670
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		0	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7.5. Bases

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Confitería		
Comida congelada		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Fuente. Elaboración propia

En la *Tabla 7.5* se encuentran los tiempos definidos para la depreciación de los activos fijos, y los descuentos por pronto pago.

7.1.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 7.6. Estado de Pérdidas y Ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	2.118.000.000	2.404.353.600	2.729.422.207	3.095.437.725	3.520.750.868
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.020.700.000	1.158.698.640	1.315.354.696	1.491.743.761	1.696.709.354
Depreciación	23.516.667	23.516.667	23.516.667	15.200.000	15.200.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	172.504.560	178.024.706	183.721.497	189.416.863	195.857.036
Utilidad Bruta	901.278.773	1.044.113.587	1.206.829.347	1.399.077.101	1.612.984.478
Gasto de Ventas	126.000.000	130.032.000	134.193.024	138.353.008	143.057.010
Gastos de Administracion	319.097.280	329.308.393	339.846.262	350.381.496	362.294.466
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	456.181.493	584.773.194	732.790.062	910.342.597	1.107.633.002
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	456.181.493	584.773.194	732.790.062	910.342.597	1.107.633.002
Impuestos (35%)	150.539.893	192.975.154	241.820.720	300.413.057	365.518.891
Utilidad Neta Final	305.641.601	391.798.040	490.969.341	609.929.540	742.114.111

Fuente. Elaboración propia

En la *Tabla 7.6*. En el Estado de Pérdidas y Ganancias se puede ver que las ventas para las líneas de producto de alimento que la empresa tiene proyectado a corto plazo, presentan un crecimiento muy favorable por su precio y las cantidades maquiladas. Sin embargo al tener en cuenta los gastos y los costos en los que incurriría la empresa la Utilidad neta que se refleja es conveniente, ya que para el año 5 estaría generando utilidad de **\$ 742.114.111**.

7.1.2 Balance General Proyectado

Tabla 7.7. Balance General Proyectado.

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	299.050.000	455.033.206	869.114.063	1.382.872.462	2.011.030.852	2.768.590.264
Cuentas X Cobrar	0	264.750.000	300.544.200	341.177.776	386.929.716	440.093.859
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	27.058.333	30.716.620	34.869.507	39.545.508	44.979.061
Inventarios de Producto en Proceso	0	8.701.806	9.851.794	11.157.261	12.557.865	14.265.911
Inventarios Producto Terminado	0	23.204.815	26.271.451	29.752.697	33.487.639	38.042.430
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	299.050.000	778.748.160	1.236.498.128	1.799.829.703	2.483.551.580	3.305.971.524
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	16.000.000	12.800.000	9.600.000	6.400.000	3.200.000	0
Equipo de Transporte	60.000.000	48.000.000	36.000.000	24.000.000	12.000.000	0
Equipo de Oficina	24.950.000	16.633.333	8.316.667	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	100.950.000	77.433.333	53.916.667	30.400.000	15.200.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	400.000.000	856.181.493	1.290.414.795	1.830.229.703	2.498.751.580	3.305.971.524
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	150.539.893	192.975.154	241.820.720	300.413.057	365.518.891
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	150.539.893	192.975.154	241.820.720	300.413.057	365.518.891
Patrimonio						
Capital Social	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	30.564.160	69.743.964	118.840.898	179.833.852
Utilidades Retenidas	0	0	275.077.440	627.695.677	1.069.568.084	1.618.504.670
Utilidades del Ejercicio	0	305.641.601	391.798.040	490.969.341	609.929.540	742.114.111
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	400.000.000	705.641.601	1.097.439.641	1.588.408.982	2.198.338.523	2.940.452.634
PASIVO + PATRIMONIO	400.000.000	856.181.493	1.290.414.795	1.830.229.703	2.498.751.580	3.305.971.524

Fuente. Elaboración propia

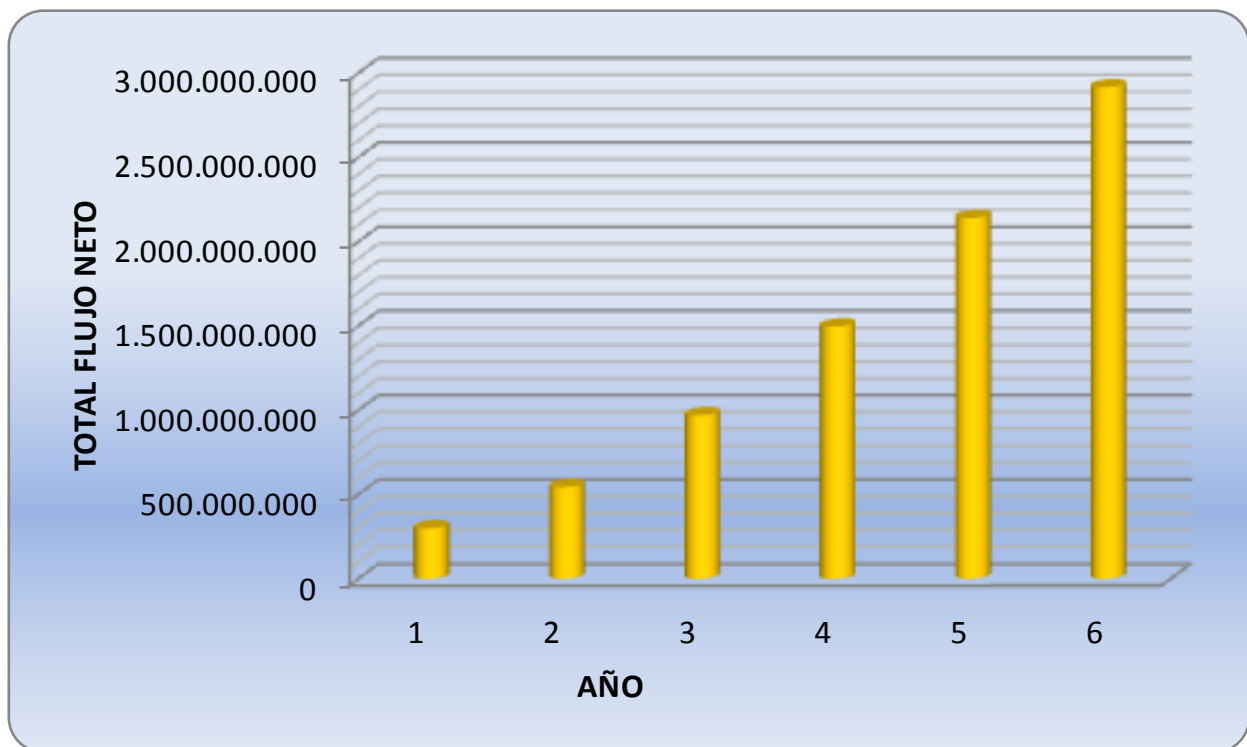
El Balance proyectado presenta un buen flujo corriente y de activos fijos, en el rubro de Cuentas por Cobrar al tener un plazo de 45 días para el pago se hace una recuperación rápida del dinero que le adeudan a la empresa.

En el Pasivo no se tienen obligaciones financieras, ya que la financiación para el proyecto se hace a través de inversiones por parte de los socios, teniendo únicamente como deuda los impuestos por pagar.

7.1.3 Flujo de Caja Presupuestado.

Para los cinco (5) años el flujo de caja del proyecto es muy rentable para la empresa como se refleja en la gráfica a continuación, teniendo una rentabilidad de 2.915.288.216,49 para el quinto año:

Gráfico 7.1. Organigrama de DIVERTIFOOD



Fuente. Elaboración propia

Tabla 7.8. Flujo de Caja presupuestado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		456.181.493	584.773.194	732.790.062	910.342.597	1.107.633.002
Depreciaciones		23.516.667	23.516.667	23.516.667	15.200.000	15.200.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-150.539.893	-192.975.154	-241.820.720	-300.413.057
Neto Flujo de Caja Operativo		479.698.160	457.749.968	563.331.574	683.721.877	822.419.944
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-264.750.000	-35.794.200	-40.633.576	-45.751.940	-53.164.143
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		-27.058.333	-3.658.287	-4.152.887	-4.676.001	-5.433.553
Variación Inv. Prod. En Proceso		-8.701.806	-1.149.989	-1.305.467	-1.400.603	-1.708.047
Variación Inv. Prod. Terminados		-23.204.815	-3.066.636	-3.481.246	-3.734.942	-4.554.791
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-323.714.954	-43.669.112	-49.573.176	-55.563.486	-64.860.533
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-16.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	-60.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-24.950.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-100.950.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-100.950.000	-323.714.954	-43.669.112	-49.573.176	-55.563.486	-64.860.533
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Empezar	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	400.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	400.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	299.050.000	155.983.206	414.080.857	513.758.399	628.158.391	757.559.411
Saldo anterior	299.050.000	299.033.206	455.033.206	869.114.063	1.382.872.462	2.011.030.852
Saldo siguiente	299.050.000	455.033.206	869.114.063	1.382.872.462	2.011.030.852	2.768.590.264

Fuente. Elaboración propia

7.1.4 Evaluación del Proyecto.

Tabla 7.9. Criterios de Decisión

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	90,83%
VAN (Valor actual neto)	1.104.611.105
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,76
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes

Fuente. Elaboración propia

Al realizar el cálculo de la TIR para el flujo de caja proyectado da un porcentaje del 90,83% y una VAN de 1.104.611.105 y un periodo de recuperación de de la inversión de 0,76, es decir, que el proyecto es **viable** para la proyección dada a cinco años.

8. BIBLIOGRAFIA

(2004).

(2012).

Club Darwin. (16 de Mayo de 2011). *ClubDarwin.Net*. Recuperado el 08 de Enero de 2014, de ClubDarwin.Net: <http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/los-alimentos-para-ninos-sanos-un-mercado-potencial>

COMECYT - FUMEC. (2008). *COMECYT (CONSEJO MEXIQUENSE DE CIENCIA Y TECNOLOGIA) - FUMEC*. Recuperado el 09 de Enero de 2014, de COMECYT (CONSEJO MEXIQUENSE DE CIENCIA Y TECNOLOGIA) - FUMEC: <http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (14 de Junio de 2005). *DNP*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de DNP: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=rSQAQZqBj0Y%3D&tabid=1235>

El Tiempo. (s.f.). Recuperado el 19 de ENERO de 2014, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota>

El Universal. (25 de Junio de 2012). *www.eluniversal.com.co*. Recuperado el 08 de Enero de 2014, de *www.eluniversal.com.co*: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/industria-de-alimentos-procesados-crece-anualmente-200-por-ciento-81590>

INSTITUTO NACIONAL DE CUALIFICACIONES. (27 de Abril de 2012). *INSTITUTO NACIONAL DE CUALIFICACIONES*. Recuperado el 18 de Enero de 2014, de INSTITUTO NACIONAL DE CUALIFICACIONES: http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/COM411_1.pdf

KIDDO'S. (2007). *KIDDO'S*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de KIDDO'S: <http://www.kiddos.com.ar/07/index.html>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2012). *Librería Norma*. Recuperado el 08 de 01 de 2014, de Librería Norma: http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf

Osterwalder, A. (09 de Noviembre de 2012). *lesde.Blogspot*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de *lesde.Blogspot*: <http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html#!/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>

PORTAFOLIO. (24 de Abril de 2012). *Portafolio*. Recuperado el 10 de 01 de 2014, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/padres-e-hijos-avivan-competencia-comidas-rapidas>

SENA. (2007). *SENA*. Recuperado el Enero de 2014, de SENA: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/PROCESAMIENTO%20DE%20ALIMENTOS.pdf>

Wikipedia. (2012). *Wikipedia*. Recuperado el 24 de Enero de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Desnutrici%C3%B3n>

8. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Magda Johanna López Conde

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.737.306

Nombre Completo Dennis Rocio Morales Florines

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 46'382.234

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocios Divertifood. SAS.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>MAGDA JOHANNA LOPEZ</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Denis R. Morales</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.937.306 Pta</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>4638234</u>
FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>	FACULTAD: <u>Postgrado</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 24 de Enero/2014

