

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE BROWNIES SALUDABLES EN LA
CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**ALISSON TORRES JIMÉNEZ
DAVID FERNANDO PERDOMO CANTILLO
IVAN CAMILO RAMÍREZ AREVALO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2020

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE BROWNIES SALUDABLES EN LA
CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**ALISSON TORRES JIMÉNEZ
DAVID FERNANDO PERDOMO CANTILLO
IVAN CAMILO RAMÍREZ AREVALO**

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

**ASESORA:
MARÍA FERNANDA GONZÁLEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de ciencias empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Octubre de 2020.

DEDICATORIA

El proyecto de grado que se presenta a continuación es dedicado principalmente a Dios y a nuestros padres por su acompañamiento continuo en este proceso de formación, de igual manera a la universidad por formarnos como profesionales.

ALISSON TORRES JIMENEZ

DAVID FERNANDO PERDOMO CANTILLO

IVAN CAMILO RAMIREZ AREVALO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecerle a Dios por brindarnos la sabiduría para poder culminar este proceso de formación profesional.

También agradecemos a nuestros padres, familiares y docentes por brindarnos todos los recursos necesarios para llevar a cabo la culminación de nuestra carrera en Administración de Empresas.

ALISSON TORRES JIMENEZ

DAVID FERNANDO PERDOMO CANTILLO

IVAN CAMILO RAMIREZ AREVALO

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN22
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO.....22
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN22
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN22
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN26
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN27
1.6	MARCO REFERENCIAL.....31
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS46
2	ESTUDIO DE MERCADO53
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR53
2.2	ESTRUCTURA DEL MERCADO.....71
2.3	PLAN DE MERCADEO106
3	ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO111
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....111
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO133
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO139
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....141
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....144
4.3	MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....152
4.4	PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL153
4.5	PROCESO DE CONTRATACIÓN.....158

4.6	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	
	160	
4.7	PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	161
4.8	ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO	162
5	ESTUDIO FINANCIERO	167
5.1	INVERSIÓN.....	168
5.2	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS	169
5.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL EN PESOS	170
5.4	AMORTIZACIÓN.....	174
5.5	LEASING FINANCIERO.....	175
5.6	PARÁMETROS GENERALES	177
5.7	PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN	180
5.8	PROYECCIÓN DE NÓMINA.....	181
5.9	PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER, COSTOS UNITARIOS Y TOTALES, PRECIO DE VENTA Y VENTAS TOTALES	184
5.10	CALCULO DE IVA EN PESOS	186
5.11	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA	187
5.12	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN	193
5.13	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA..	195
5.14	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	195
5.15	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	196
5.16	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS.....	196

5.17	RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN	206
5.18	PUNTO DE EQUILIBRIO	207
5.19	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	208
6	CONCLUSIONES.....	209
7	RECOMENDACIONES	211
8	REFERENCIAS.....	212

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre	55
Tabla 2. Industrias manufactureras Tasas de crecimiento en volumen 2019 – Cuarto trimestre	56
Tabla 3. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali 2014- 2020	76
Tabla 4. Inversión inicial	168
Tabla 5. Depreciación	169
Tabla 6. Estado de la situación financiera inicial sin financiación	171
Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial con financiación	173
Tabla 8. Tabla de amortización	174
Tabla 9. Leasing financiero	176
Tabla 10. Parámetros económicos	177
Tabla 11. Parámetros laborales	178
Tabla 12. Cargos y salarios	179
Tabla 13. Gastos generales	180
Tabla 14. Nómina de administración y ventas	182
Tabla 15. Nómina de producción	183
Tabla 16. Proyección de ventas	184
Tabla 17. Costos unitarios	185
Tabla 18. Costos totales	185
Tabla 19. Precios de venta	185
Tabla 20. Ventas totales	186
Tabla 21. Cálculo de IVA en pesos	186
Tabla 22. Estado de resultados sin financiación	187
Tabla 23. Estado de resultados con financiación	188
Tabla 24. Flujo de caja sin financiación	190

Tabla 25. Flujo de caja con financiación	191
Tabla 26. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación	193
Tabla 27. Estado de la situación financiera proyectado con financiación	194
Tabla 28. Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación .	198
Tabla 29. Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación	199
Tabla 30. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	200
Tabla 31. Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación	201
Tabla 32. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación	202
Tabla 33. Análisis vertical del estado de resultados con financiación.....	203
Tabla 34. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación	204
Tabla 35. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación.....	205
Tabla 36. Razones financieras estados financieros sin financiación	206
Tabla 37. Razones financieras estados financieros con financiación	207
Tabla 38. Punto de equilibrio	208
Tabla 39. Análisis de sensibilidad	208

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Quince primeras causas de mortalidad en Cali 2016-2019	30
Cuadro 2. Perfil de los clientes	75
Cuadro 3. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2017-2019	76
Cuadro 4. Distribución de lados de manzana por estrato diciembre 31 de 2019	77
Cuadro 5. Proyección del mercado	77
Cuadro 6. Principales empresas de galletería y productos de panadería en el mundo 2018	79
Cuadro 7. Principales empresas de galletería y productos de panadería de Colombia según ventas (COP millones) – 2018	80
Cuadro 8. Competidores directos	86
Cuadro 9. Caracterización del producto	96
Cuadro 10. Tamaño de la muestra poblacional	99
Cuadro 11. Ficha técnica de la investigación	100
Cuadro 12. ¿Concibe importante la ingesta de pasabocas libres de gluten, endulzantes artificiales y conservantes?	101
Cuadro 13. FITBROWN S.A.S es un emprendimiento que brindará Brownies 100% libres de gluten, edulcorantes artificiales y conservantes, aderezados con vegetales y frutos secos ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente?	102
Cuadro 14. ¿En qué lugares le gustaría encontrar brownies saludables?	103
Cuadro 15. ¿Por cuál de las siguientes líneas de brownies saludables se inclinaría?	104
Cuadro 16. ¿Cuál es el precio dispuesto a pagar por una unidad de Brownie saludable de 70 g teniendo en cuenta el valor nutricional del producto y el precio promedio de \$3.000 en referencias tradicionales?	105
Cuadro 17. Estrategias de precios <i>Fitbrown</i> S.A.S	107

Cuadro 18. Ficha técnica FitBrown S.A.S	112
Cuadro 19. Ventas totales de FitBrown S.A.S	117
Cuadro 20. Demanda FitBrown S.A.S	118
Cuadro 21. Proveedores de insumos, maquinaria y equipos requeridos	119
Cuadro 22. Especificaciones técnicas horno rotatorio industrial	120
Cuadro 23. Especificaciones técnicas Batidora De 20 Litros Industrial Equimaq	121
Cuadro 24. Especificaciones técnicas Estufa Industrial 4 Puestos / IGHP-24	122
Cuadro 25. Especificaciones técnicas Báscula industrial 3000 Kg	123
Cuadro 26. Especificaciones técnicas Amasadora 19 Libras Importada	124
Cuadro 27. Software y licencias	128
Cuadro 28. Maquinaria y equipos	129
Cuadro 29. Muebles y enseres	129
Cuadro 30. Equipos de cómputo y comunicación	130
Cuadro 31. Materia prima e insumos requeridos	130
Cuadro 32. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable Fitbrown a base de vegetales	131
Cuadro 33. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable FitBrown Frutos Secos Añadidos	132
Cuadro 34. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable FitBrown Con Arequipe Vegano	132
Cuadro 35. Generalidades del municipio de Santiago de Cali	135
Cuadro 36. Beneficios de la micro localización	136
Cuadro 37. Condiciones y resumen de financiación	140
Cuadro 38. Competencias organizacionales	143
Cuadro 39. Descripción de cargos (Administrador)	147
Cuadro 40. Descripción de cargos (Contador público)	148
Cuadro 41. Descripción de cargos (Director comercial)	149
Cuadro 42. Descripción de cargos (Agente comercial)	150
Cuadro 43. Descripción de cargos (Secretaria)	151
Cuadro 44. Costo de exámenes médicos por perfil	157

Cuadro 45. Parámetros laborales FitBrown S.A.S	159
Cuadro 46. Gastos de constitución FitBrown S.A.S	164
Cuadro 47. Parámetros económicos FitBrown S.A.S	166

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Valor del mercado mundial de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022	59
Gráfica 2. Valor del mercado mundial de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022	60
Gráfica 3. Distribución (%) del Mercado mundial de Macrosnacks* 2018 y 2022 ..	61
Gráfica 4. Valor del Mercado Latam de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022**	62
Gráfica 5. Valor de Mercado de Latam de Macrosnacks* (USD miles millones) 2014, 2018 y 2022**	63
Gráfica 6. Distribución (%) del Mercado de Latam de Macrosnacks* 2018 y 2022	64
Gráfica 7. Valor del Mercado de Colombia de Macrosnacks (USD miles de millones) 2014 – 2022**	65
Gráfica 8. Distribución (%) del mercado mundial de galletería y productos de panadería según categoría 2010 – 2018	78
Gráfica 9. Valor de las exportaciones de galletería y productos de panadería (USD millones) según principales exportadores 2010 – 2018	81
Gráfica 10. ¿Concibe importante la ingesta de pasabocas libres de gluten, endulzantes artificiales y conservantes?	101
Gráfica 11. FITBROWN S.A.S es un emprendimiento que brindará Brownies 100% libres de gluten, edulcorantes artificiales y conservantes, aderezados con vegetales y frutos secos ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente?	102
Gráfica 12. ¿En qué lugares le gustaría encontrar brownies saludables?	103
Gráfica 13. ¿Por cuál de las siguientes líneas de brownies saludables se inclinaría	104

Gráfica 14. ¿Cuál es el precio dispuesto a pagar por una unidad de Brownie saludable de 70 g teniendo en cuenta el valor nutricional del producto y el precio promedio de \$3.000 en referencias tradicionales? 105

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Logotipo empresa	108
Imagen 2. Macro localización - mapa de Santiago de Cali	134
Imagen 3. Ubicación de la Comuna 9	137
Imagen 4. Ubicación de la empresa.....	138
Imagen 5. Distribución de la planta FitBrown SAS.....	139

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	34
Figura 2. Escala de necesidades	35
Figura 3. Marco legal	37
Figura 4. Particularidades del método de estudio descriptivo	47
Figura 5. Fórmula cálculo muestra.....	50
Figura 6. Amenaza de nuevos competidores.....	67
Figura 7. Poder de negociación del cliente	68
Figura 8. Rivalidad entre los competidores existentes.....	69
Figura 9. Poder de negociación de los proveedores.....	70
Figura 10. Amenaza de productos sustitutos.....	71
Figura 11. Horario de trabajo FitBrown S.A.S.....	125
Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de producción de brownies saludables	126
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de venta de la empresa	127
Figura 14. Valores corporativos FitBrown SAS.....	142
Figura 15. Organigrama.....	145
Figura 16. Procesos operativos	145
Figura 17. Modelo de reclutamiento.....	152
Figura 18. Modelo solicitud de empleo FitBrown S.A.S	154
Figura 19. Test de Wartegg	156
Figura 20. Proceso de contratación	158
Figura 21. Proceso de inducción del personal	160
Figura 22. Proceso de capacitación.....	161
Figura 23. Características especiales tipo de Sociedad por Acciones Simplificada	162

RESUMEN

A través de esta propuesta con línea investigativa de emprendimiento, se trazó como objetivo general determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, resaltando como valor diferencial los diversos insumos utilizados durante el proceso de manufactura, los cuales permiten lograr un producto libre de harinas refinadas, gluten y edulcorantes artificiales añadidos, para satisfacer las diversas necesidades del mercado, y a su vez, contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La propuesta se llevó a cabo en el departamento del Valle del Cauca específicamente en el municipio de Santiago de Cali durante el año 2020 y se analizó un segmento de mercado entre los 15 y 44 años, tomándose como parámetro de medición el comportamiento del sector a partir de la evaluación del nivel de aceptación, las tendencias de consumo, la frecuencia de adquisición y otras variables como el precio y la competencia existente, analizando, desarrollando e implementando diferentes posturas de tipo administrativo para documentar el éxito o fracaso de formalizar la unidad de negocio.

Para ello, fue necesario llevar a cabo un estudio de mercado en el cual se plasmó un análisis de la industria panificadora en Colombia, se indagó la oferta y la demanda del mercado y se estableció un plan de mercadeo en el cual se definieron las estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Posteriormente, se desarrolló un estudio técnico - operativo, organizacional – legal y finalmente un análisis económico y financiero para determinar la factibilidad de formalizar la unidad de negocio planteada.

Palabras claves: Emprendimiento, factibilidad, brownie saludable, producción, comercialización.

ABSTRACT

Through this proposal with an entrepreneurial research line, the general objective was to determine the feasibility of creating a company dedicated to the production of healthy brownies in the Santiago de Cali City, highlighting the various inputs used as differential value during the manufacturing process, which allow to achieve a product free of refined flours, gluten and added artificial sweeteners, to satisfy the diverse needs of the market, and in turn, contribute to the improvement of the quality of life of people.

The proposal was carried out in the department of Valle del Cauca specifically in the municipality of Santiago de Cali during the year 2020 and a market segment between 15 and 44 years old was analyzed, taking as a measurement parameter the behavior of the sector from of the evaluation of the level of acceptance, consumption trends, acquisition frequency and other variables such as price and existing competition, analyzing, developing and implementing different administrative positions to document the success or failure of formalizing the business unit.

For this, it was necessary to carry out a market study in which an analysis of the bakery industry in Colombia was reflected, the supply and demand of the market was investigated and a marketing plan was established in which the strategies of product, price, place and promotion. Subsequently, a technical - operational, organizational - legal study was developed and finally an economic and financial analysis to determine the feasibility of formalizing the proposed business unit.

Keywords: Entrepreneurship, feasibility, healthy brownie, production, marketing.

INTRODUCCIÓN

Mediante este estudio se propone la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, gracias a la tendencia de consumo actual encaminada a la ingesta de productos funcionales, pues el producto será elaborado con harinas a base de cereales como la avena y frutos secos como la almendra, con el propósito de contribuir a la disminución de los niveles de colesterol en la sangre, prevenir enfermedades del corazón, evitar el estreñimiento, favorecer la digestión, regular los niveles de glucosa en sangre, ayudar a combatir la diabetes de tipo 2 y reducir y controlar la presión arterial.

Cabe resaltar que, el mercado de brownies en Colombia según la Cámara de Comercio de Cali (2019), está liderado por grandes empresas como Bimbo, Harinera del Valle, Nutresa y Haz de Oros las cuales ofrecen una gran variedad de presentaciones, precios y sabores. No obstante, esta categoría de productos con alternativas saludables solo son ofrecidos por empresas locales y son distribuidos a través de establecimientos especializados.

Considerando lo expuesto, esta propuesta emerge como respuesta al deseo y requerimiento de las personas a consumir un snack que además de tener un sabor agradable para su paladar, sea funcional y cumpla con el valor nutricional adecuado para tener una alimentación balanceada. Por ello, es necesario enfatizar que los insumos a utilizar son harinas a base de avena y almendras, recomendadas para tratamientos de desnutrición y anemias e ideales para producir alimentos libres de gluten, los cuales resultan interesantes y diferentes a los existentes en el mercado. Por otra parte, se incorporarán empaques biodegradables elaborados a partir de material reciclado para contribuir con el impacto medioambiental causado por la industria y otros factores.

El desarrollo de este proyecto de grado está compuesto por cinco capítulos fundamentales para cumplir con el objetivo general establecido. En primer lugar, se realiza la contextualización del problema de investigación. Seguidamente, se

expone un estudio de mercado en el cual se realiza un análisis del negocio de los brownies incorporados en el clúster Macrosnacks a nivel mundial, nacional y local. Posteriormente, se presenta un análisis técnico y operativo en el que se sustentan los recursos físicos y tecnológicos requeridos para la ejecución de labores competentes, eficientes y eficaces.

Después, se elabora un estudio organizacional y legal en donde se presentan los cargos de tipo administrativo, comercial y operativo de la unidad de negocio proyectada y se sustenta el marco legal propio para la formalización de la empresa.

Finalmente, se efectúa un estudio económico y financiero proyectado a cinco (5) años en el que se conciben variables como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el beneficio / costo (B/C) que contribuyen a determinar la factibilidad de la unidad de negocio.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. El problema trazado en el marco de este estudio se asocia de manera directa con los malos hábitos alimenticios y las consecuencias que trae en particular el consumo pasabocas y snacks para la salud de los colombianos. Cabe destacar que, esta categoría de productos comercializados por grandes almacenes de cadena y pequeños formatos como discounters y tiendas de barrio, poseen por lo regular cantidades considerables de gluten, grasas trans, azúcar y sodio, aspectos que desencadenan en el desarrollo de Enfermedades No Transmisibles como la enfermedad celiaca, diabetes, obesidad, enfermedades hipertensivas, entre otras.

En este sentido, Gluten Intolerance Group (2019) hace énfasis en que:

Las personas que tienen la enfermedad celiaca (EC) o la dermatitis herpetiforme (DH) (la enfermedad celiaca que se manifiesta como una erupción en la piel) están en mayor riesgo que la población en general de desarrollar una o más de las enfermedades autoinmunes asociadas, como la Diabetes Mellitus Insulinodependiente (Tipo 1), Enfermedad de la Tiroides, Enfermedad de Addison,

Hepatitis Activa Crónica Autoinmune, Miastenia Grave, Anemia Perniciosa, El Fenómeno de Raynaud y Esclerodermia. La preponderancia de otras condiciones autoinmunes en personas con enfermedad celiaca se estima ser hasta 15%. La preponderancia de enfermedad autoinmune en la población general es aproximadamente un tercio o la mitad de esto, afectando 5 a 8% de la población. (párr. 1)

Así mismo, dicha entidad estima que el 1% de la población mundial padece enfermedad celiaca y alrededor del 97% de los celíacos no saben que padecen esta enfermedad o condición. Dicha enfermedad está asociada con enfermedades autoinmunes como la diabetes mellitus insulino dependiente (Tipo 1) y otros trastornos como el sobrepeso y la obesidad.

En un artículo emitido por el diario El Espectador (2018) se expresa que el gluten no siempre es tolerado por las personas. Hay personas que son celíacas, otras sensibles al gluten, pero no celíacas y están las que son alérgicas. En una entrevista con Infosalus, el especialista en enfermedades del aparato digestivo y patología nutricional, el doctor Ramón Tormo Carnicé, diferencia tres situaciones frente a la tolerancia al gluten:

Celiaquía: Se trata de una intolerancia permanente al gluten, de tipo autoinmune, que se desencadena por su ingesta sólo en aquellas personas que están predispuestas genéticamente. Su consumo provoca una serie de procesos que conducen a la destrucción de los enterocitos de las vellosidades intestinales, que son reemplazados por otros inmaduros, incapaces de una digestión y absorción correcta de determinados nutrientes. Puede aparecer en cualquier momento, en personas genéticamente predispuestas, y se trata de una condición para toda la vida. (El Espectador 2018)

Intolerancia o sensibilidad al gluten no celiaca: Se trata de personas que, tras ingerir el gluten/trigo sienten molestias, gases, dolor de vientre, pero no presentan las características bioquímicas necesarias para diagnosticar la celiaquía. En caso

de realizar una biopsia se constataría que no presentan una atrofia de las vellosidades intestinales, como sí ocurre con los celíacos. (El Espectador 2018)

Alergia al gluten: En la alergia al gluten habrá unos marcadores positivos, cosa que no la hay en la sensibilidad al gluten no celíaca. Tras su ingesta se produce una reacción inmuno-alérgica, bastante inmediata, mediada por anticuerpos IgE específicos contra el gluten o el trigo. (El Espectador 2018)

Entre los síntomas que sufren los niños con celiacía apunta al abdomen muy hinchado, son niños malnutridos, con poca grasa, irritables, con dolores de vientre, vómitos, no crecen suficiente, o presentan una masa ósea muy floja, así como hematomas muy frecuentes, o diarreas muy abundantes y prominentes con gases. En raras ocasiones no presentan ningún síntoma.

En cuanto a los adultos pueden presentarse anemias, dolor abdominal, diarrea crónica y gases, problemas digestivos, falta de apetito, colon irritable, infertilidad o abortos de repetición, osteoporosis, artritis reumatoide, ansiedad/depresión, según precisa la FACE.

Con respecto a la diabetes mellitus insulino dependiente (Tipo 1) la OMS (2018) afirma que, *“es la cuarta razón de mortalidad en el mundo causando 1,6 millones de muertes al año”*. (párr. 2)

La OMS (2018) corrobora que, 41 millones de niños menores de 5 años tienen sobrepeso o son obesos y en Colombia alrededor del 60% de la población sufre de obesidad. Además, en este país se presentan anualmente en promedio 5.650 muertes por diabetes y ocho de cada 100 adultos tienen diabetes Tipo 1 y el 50% de las personas que saben que tienen diabetes no la tienen bien controlada. Los cinco departamentos que registran la prevalencia más alta de diabetes son: Valle del Cauca, Norte de Santander, Risaralda, Santander y Antioquia.

Es importante destacar que, las repercusiones en el desarrollo y las consecuencias de índole económica, social y médica de la carga mundial por este

tipo de enfermedades son graves y duraderas, para las personas y sus familias, para las comunidades y para los países.

Otro aspecto importante se dio desde el inicio de la pandemia generada por la COVID-19, puesto que se han relacionado algunas enfermedades crónicas que propenden la complejidad del virus como lo es la obesidad, probablemente el detonante de cardiopatías, diabetes e hipertensión, entre otras patologías que dificultan el tratamiento contra el coronavirus.

De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Salud, el 52% de los colombianos sufre de sobrepeso u obesidad. En otras palabras, uno de cada cinco colombianos padece esta condición. (Diario Occidente, 2020)

Esta situación tiene en alerta a las autoridades sanitarias. Por ello, desde la Secretaría de Salud Pública Municipal se insiste en el autocuidado de personas con esta condición, pues la obesidad es un factor de riesgo definitivo para complicaciones generadas por COVID-19.

Varios de los casos registrados de muerte por coronavirus tenían como enfermedad de base la obesidad. Uno de los más recordados es el joven de 36 años que falleció en Cali el pasado 25 de marzo.

Es importante destacar que, la obesidad no solo desencadena enfermedades físicas, también lo hace con las mentales. En ese sentido, el inadecuado manejo de las emociones en tiempo de cuarentena, junto a los malos hábitos alimenticios y la poca actividad física, se convierten en riesgo para las personas que adquieran la enfermedad.

1.3.2 Formulación del problema. A continuación, se presenta la pregunta orientada a dar respuesta al problema de investigación.

¿Cómo determinar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. ¿Cómo establecer el comportamiento de la demanda de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali?

- ¿Cuáles son los requerimientos de equipamiento físico y tecnológico necesarios para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Qué necesidades de tipo organizacional y legal se requieren para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cómo evaluar la viabilidad económica y financiera para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos. 1. Realizar un estudio de mercado que permita establecer la demanda de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

2. Desarrollar un análisis técnico y operativo óptimo para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

3. Construir una estructura organizacional adecuada para la empresa en proyección.

4. Realizar la evaluación financiera de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta presentada en este documento se orienta en mitigar los índices de mortalidad causados por las enfermedades asociadas al excesivo consumo por parte de la población de gluten y edulcorantes artificiales los cuales resultan de la combinación de diferentes factores entre los que se destacan la mala alimentación a causa de dietas poco saludables.

Cabe destacar que, según CuidatePlus (2015), la ingesta de gluten causa enfermedad celiaca también conocida como Celiaquía, una patología autoinmune que se caracteriza por un daño inflamatorio en el intestino delgado, esta reduce la absorción de nutrientes como los lípidos, vitaminas, minerales, etc. Así mismo, el consumo de edulcorantes artificiales desarrolla diversos trastornos de salud entre ellos enfermedades autoinmunes como la Diabetes Mellitus Insulinodependiente (Tipo 1) y otros trastornos como el sobrepeso, obesidad, enfermedades hipertensivas, entre otras.

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud enfatiza que la nutrición es uno de los factores más importantes que afectan a la salud humana y optar por la carne procesada, carbohidratos “rápidos” y alimentos ricos en azúcar refinada en vez de verduras y frutas frescas, pollo y pescado aumenta el riesgo de desarrollar obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares, las cuales pueden reducir significativamente la esperanza de vida.

A nivel nacional, según Hernández (2018):

Tres enfermedades superan a la violencia en las principales causas de muerte en el país. De enero del 2017 hasta agosto del 2018 se registraron en Colombia un total de 355.582 defunciones no fetales (fallecimientos ocurridos después de

nacer), según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Las tres principales causas de los fallecimientos son: las enfermedades isquémicas del corazón, con 60.944 casos (17,1 por ciento); las cerebrovasculares, con 24.548 casos (6,9 por ciento), y las enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores, con 22.709 casos (6,3 por ciento) (párr. 1-3).

Hernández (2018) corroboró además que:

Otras patologías que están dentro de las 10 principales causas de defunciones son infecciones respiratorias agudas (que corresponden al 4,3 por ciento de las muertes totales); enfermedades hipertensas (3,8 por ciento); diabetes mellitus (3,3 por ciento); enfermedades del sistema urinario (3,0 por ciento), y las del sistema digestivo (2,9 por ciento) (párr. 4).

“En el caso de las enfermedades isquémicas del corazón, las cinco regiones con más casos de muertes de este tipo son Bogotá y Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia, Atlántico y Tolima.” (Hernández, 2018, párr. 7)

A nivel local, según el diario El País (2019):

En el primer trimestre del año 2019 se reportaron en Cali 3452 defunciones, 163 más que en el mismo periodo del 2018, cuando se registraron 3289 casos. Sobre las causas de muerte, se revela que la principal causa son las enfermedades isquémicas del corazón (infartos) con 493 es decir un 14% del total de muertes (párr. 1).

“Las dos enfermedades más frecuentes en Cali son la hipertensión y la diabetes y ellas son precursoras de causas de muerte como el infarto agudo de miocardio, el accidente cerebrovascular y otras enfermedades arteriales obstructivas”, manifestó Sinisterra y agregó que una de las actividades que se trabaja es la promoción de estilos de vida saludable. (El País, 2019)

A continuación, se presentan las principales causas de mortalidad en la ciudad de Cali, datos que revelan información clave relacionada con enfermedades asociadas especialmente al excesivo consumo de harinas refinadas y edulcorantes artificiales en dicha zona del país según la Alcaldía de Santiago de Cali por medio del informe anual de “*Cali en Cifras 2018*”:

Cuadro 1. Quince primeras causas de mortalidad en Cali 2016-2019

CAUSAS	2016		2017		2018		2019	
	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden	Nº	Orden
Enfermedades hipertensivas	1,100	2	1,174	2	1,388	1	1,388	1
Homicidios	1,996	1	1,555	1	1,379	2	1,283	2
Enfermedades cerebrovasculares	923	3	946	3	1,031	3	1,021	3
Otras enfermedades del sistema respiratorio	860	4	830	4	1,031	4	1,004	4
Neumonías	649	5	631	5	831	5	836	5
Enfermedades isquémicas del corazón	635	6	609	6	662	6	721	6
Otras enfermedades cardiopulmonares	544	7	517	7	637	7	671	7
Tumor maligno de hígado y vías biliares	408	8	416	8	446	8	451	8
Accidentes de vehículos de motor	284	12	305	10	387	9	393	9
Otras enfermedades del sistema digestivo	249	14	270	13	311	12	313	10
Tumor maligno tráquea, bronquios y pulmón	288	11	316	9	295	13	310	11
Diabetes mellitus	309	10	296	12	373	10	306	12
Tumor maligno del estómago	311	9	302	11	329	11	305	13
Resto de tumores malignos	254	13	269	14	262	15	288	14
SIDA	190	19	174	21	194	23	213	20
Resto de Causas	3,856		3,988		4,214		4,226	
Total Causas	12,856		12,598		13,770		13,729	

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019, p. 42)

En el cuadro 2, se resaltan las enfermedades hipertensivas las cuales ocupan el primer lugar en listado de las quince primeras causas de mortalidad en Cali, este tipo de patologías se presentan por disposiciones hereditarias (edad) y factores de riesgo externos como la obesidad debido al consumo excesivo de gluten hallado en las harinas refinadas, el estrés, entre otras. Además, se enfatiza en las enfermedades del sistema digestivo y la diabetes, las cuales ocupan el décimo y doceavo puesto y, están directamente asociadas con los malos hábitos alimenticios y la ingesta desmedida de gluten hallado en productos típicos de la región como el pandebono, el buñuelo y la empanada.

Ante la situación expuesta, el estudio realizado centra su interés en tres aspectos cruciales; A nivel social reducir el alto índice de mortalidad causado por los malos hábitos alimenticios de la población caleña, promoviendo un snack o pasaboca con alto reconocimiento como el que poseen los brownies y producirlos a base de

materias primas saludables como la avena y otros cereales libres de gluten, además, cacao, Stevia y otros insumos naturales.

Para lograr el propósito económico y financiero del proyecto se desarrollará una propuesta publicitaria enfocada en la alimentación consciente, con el fin de prevenir enfermedades e incluir a un segmento del mercado en el que se encuentran las personas vulnerables al gluten diagnosticadas con enfermedad celíaca, caracterizada por ser una afección del sistema inmunitario en la que las personas no pueden consumir gluten porque deteriora su intestino delgado.

Desde el escenario académico se optó por la línea investigativa de emprendimiento para llevar a cabo la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y compartir a los lectores todas las variables pertenecientes a un contexto administrativo en el cual se llevaron a cabo cuatro (4) estudios que determinaron la viabilidad de la unidad de negocio propuesta.

Desde el punto de vista socioeconómico, se contribuirá con el mejoramiento de la calidad de vida de la población a partir de la generación de nuevos puestos de trabajo y el impulso del sector agroindustrial en el Valle del Cauca debido a la utilización de productos agrícolas para la obtención de un producto final que cumpla los estándares de calidad exigidos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Referente teórico. En seguida, se presentan los conceptos y doctrinas requeridas para determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

Para la realización de este proyecto se tendrán en cuenta las etapas de un proyecto de inversión propuestas por Bolívar (2001), el cual hace énfasis en cuatro estudios que inician con el análisis del mercado, evaluación de aspectos técnicos

y operativos, organizacionales y legales, y finalmente, económicos y financieros. (Chain, 2007)

Por su parte, Urbina (2001) indica que un proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general.

En el libro “*Evaluación de Proyectos de Inversión*” el autor sustenta que la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Dicha concepción se considera importante para este documento, ya que se busca el beneficio colectivo de la empresa en estudio a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, según Varela (2014), “*se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto*”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Torres (2006) por su parte, indica que el estudio de factibilidad se utiliza para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y con ello tomar la mejor decisión. Su análisis se realiza cuando el desarrollo del sistema no tiene una justificación económica establecida, existe un alto riesgo tecnológico, operativo, jurídico o no se cuenta con una alternativa clara de implementación.

Por otro lado, Luna (2001) complementa afirmando que, el estudio de factibilidad es la calificación del potencial del éxito del proyecto, la posibilidad de que la realización de un producto haya sido aprobada y se obtengan los resultados esperados. Es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se

propone será bueno o malo. Además, determina si dicho negocio contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Considerando la importancia de la formalización de una empresa administrada bajo una filosofía empresarial responsable socialmente, se hace énfasis En el término RSE y al respecto Betancourt (2018) afirma que, las reglas básicas para obtener una actuación responsable se pueden resumir en tres; En primer lugar, quién dirige una empresa debe subordinar sus acciones a un estándar de conducta ética, refrendando su propio interés y autoridad siempre que el ejercicio de ambos pueda causar daño al bien común o a la libertad de los individuos. En segundo lugar, el directivo, frente a cada decisión, debe preguntarse cuál sería la reacción pública si todas las empresas actuarán de la misma manera. Y, en tercer lugar, al ser cada uno responsable de los impactos que causa intencionalmente o no en el entorno, el directivo tiene el deber de identificarlos anticipadamente y si no se pueden considerar plenamente conformes con el tipo de actividad por la que la sociedad y los clientes quieren pagar, se puede considerar como impactos sociales no deseables y por tanto se tiene la responsabilidad de evitarlos.

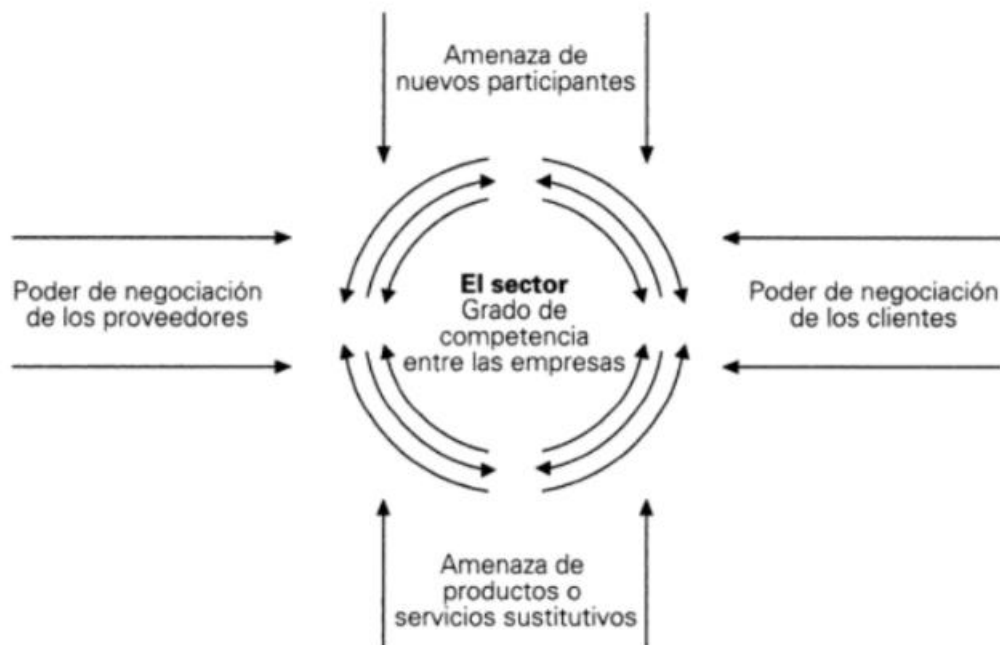
Entre tanto, teniendo en cuenta la necesidad de identificar el comportamiento la industria alimenticia y en específico el clúster de Macrosnacks a nivel nacional y local, se enfatiza en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el cual se analiza básicamente la situación de la competencia y la lógica económica básica de un determinado sector. Esta herramienta según Porter (1979) induce al estratega a tener una visión amplia del mercado y fijarse en otros actores y factores que determinan el potencial de crecimiento y rentabilidad. De esta manera, el autor identificó La siguiente fuerza moderadoras de la competencia en un determinado sector:

1. Amenaza de nuevos participantes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Grado de competencia entre empresas.

4. Poder de negociación de los clientes.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

A continuación, se presenta el esquema gráfico del modelo relativo a las 5 fuerzas de Porter:

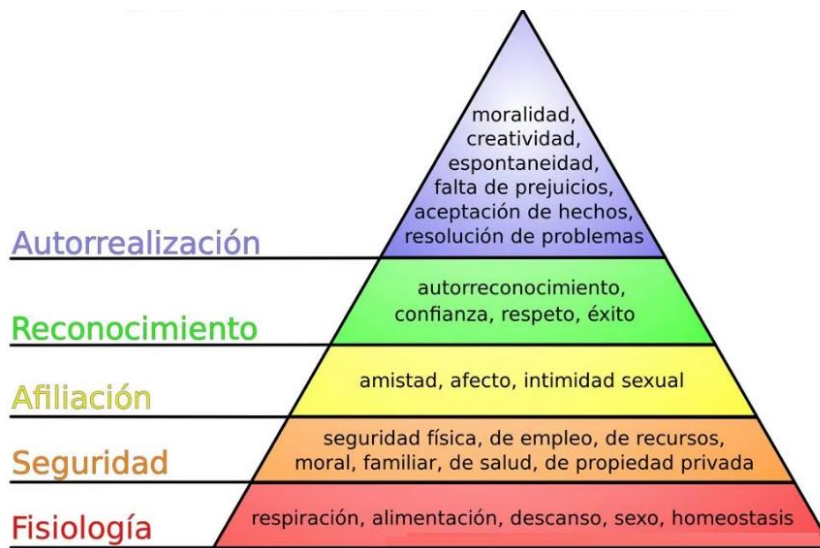
Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2017)

Con el propósito de entender la psicología y la gestión empresarial, se enfatiza en la pirámide de Maslow o también llamada la teoría de la jerarquía de necesidades, creada por Abraham Maslow en 1943:

Figura 2. Escala de necesidades



Fuente: (Maslow, 1991)

En este modelo gráfico de forma piramidal se muestran las necesidades que tiene toda empresa, mediante cinco capas las cuales representan un tipo de necesidad empresarial que debe cumplirse, desde la más básica hasta la superior.

Según esta teoría, las necesidades de las personas van a ser jerarquizadas según la importancia que tengan. Las fisiológicas van a ocupar la base de la pirámide, y estas son las que se van a imponer con mayor urgencia en la persona.

El siguiente nivel será para las necesidades de seguridad, entre ellas se encuentran la seguridad física, de empleo y familia. En el tercer nivel se encontrarán las necesidades de afiliación, donde se ubican los afectos, las amistades y la pareja.

El cuarto nivel de la pirámide se compondrá de las necesidades de reconocimiento, como lo son los logros, el respeto y prestigio. Mientras que en el último nivel estará la necesidad de realización que involucrará aspectos como el liderazgo y creatividad.

Maslow logró definir que a capacidad del deseo de una persona no conoce el fin. Por lo que una vez que logró alcanzar un nivel de necesidad, este irá a un nivel superior. Sin embargo, hay distintos individuos que optarán por quedarse en un determinado nivel, satisfaciendo de forma indeterminada un tipo de específico de necesidad y no mostrará sensibilidad hacia otras necesidades.

Por lo expuesto, es importante saber que no todas las personas van a contar con la misma escala de necesidades, ni tampoco de valores, por lo cual se considera necesario identificar las habilidades duras y sobre todo las blandas de cada colaborador al momento de realizar la contratación.

Dado que, la propuesta de emprendimiento sustentada en este documento esta enfocada en promover elementos innovadores, es importante enfatizar en la teoría de la innovación para comprender a fondo los aspectos en los cuales se debe direccionar el marketing del producto a comercializar.

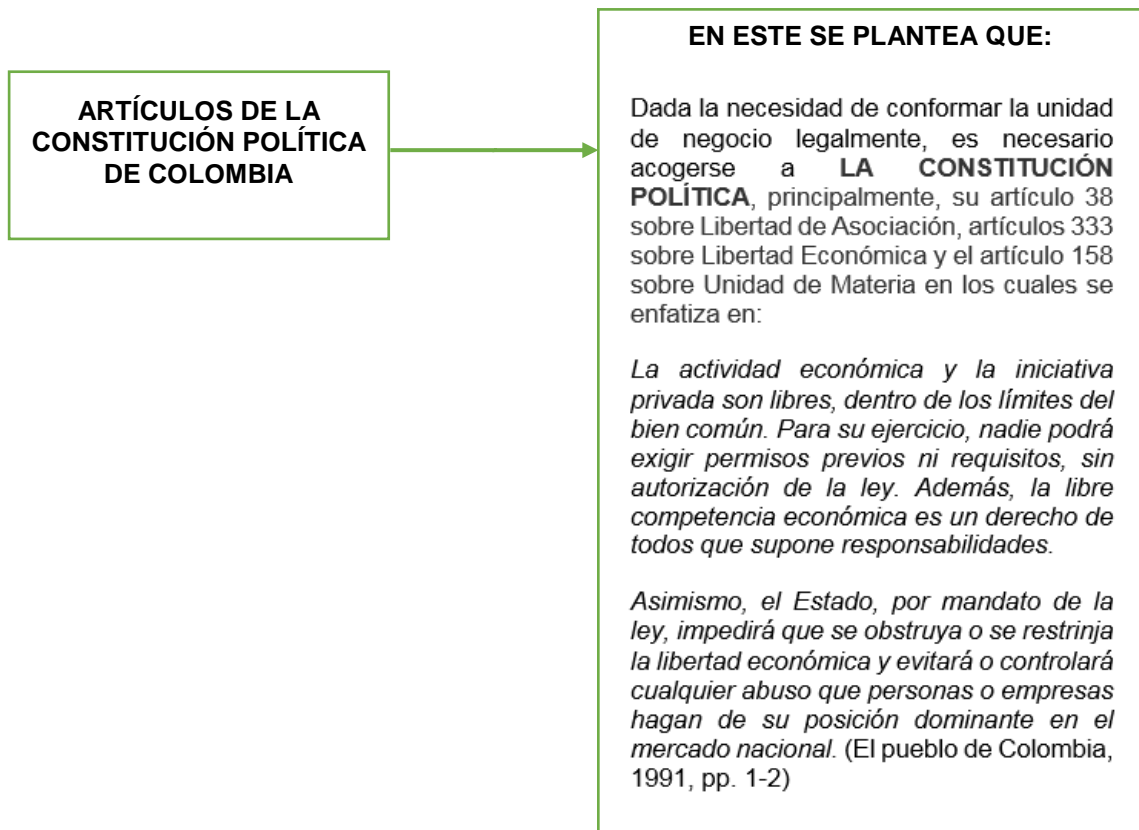
En este sentido, Josep A. Schumpeter, uno de los economistas más importantes del siglo XX, teorizó sobre el empresario innovador. Según él, la empresa es *“la realización de nuevas combinaciones”* y los empresarios son *“los individuos encargados de dirigir dicha realización”*.

Según su teoría, el sistema económico puede estar en una situación de equilibrio, donde los ingresos son iguales a los costos de producción, a esto se le denomina beneficio ordinario.

El empresario Schumpeteriano rompe con ese equilibrio cuando innova comercializando un nuevo producto, lo cual provoca una situación de desarrollo económico en la que obtiene beneficios extraordinarios. De esta manera, el autor considera que un emprendedor que adopta aspectos innovadores es aquel que aprovecha las condiciones existentes, supera obstáculos, es disruptivo al proporcionar ideas, rompe con la rutina, va en contra de la corriente y tiene una visión de negocio enfocada en el retorno de inversión.

1.6.2 Referente legal. La empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali deberá regirse por diversas leyes instauradas por diversas Entidades colombianas a partir de su formalización hasta la apertura y puesta en marcha. Entre ellas se encuentran:

Figura 3. Marco legal

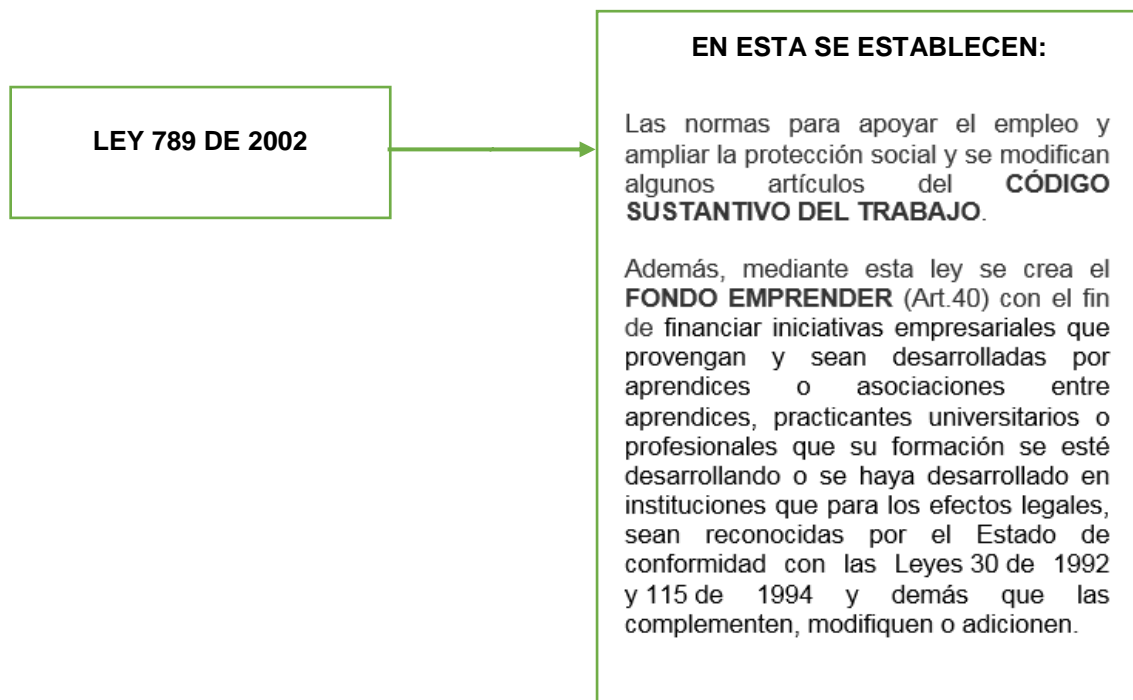


Fuente:

Elaboración

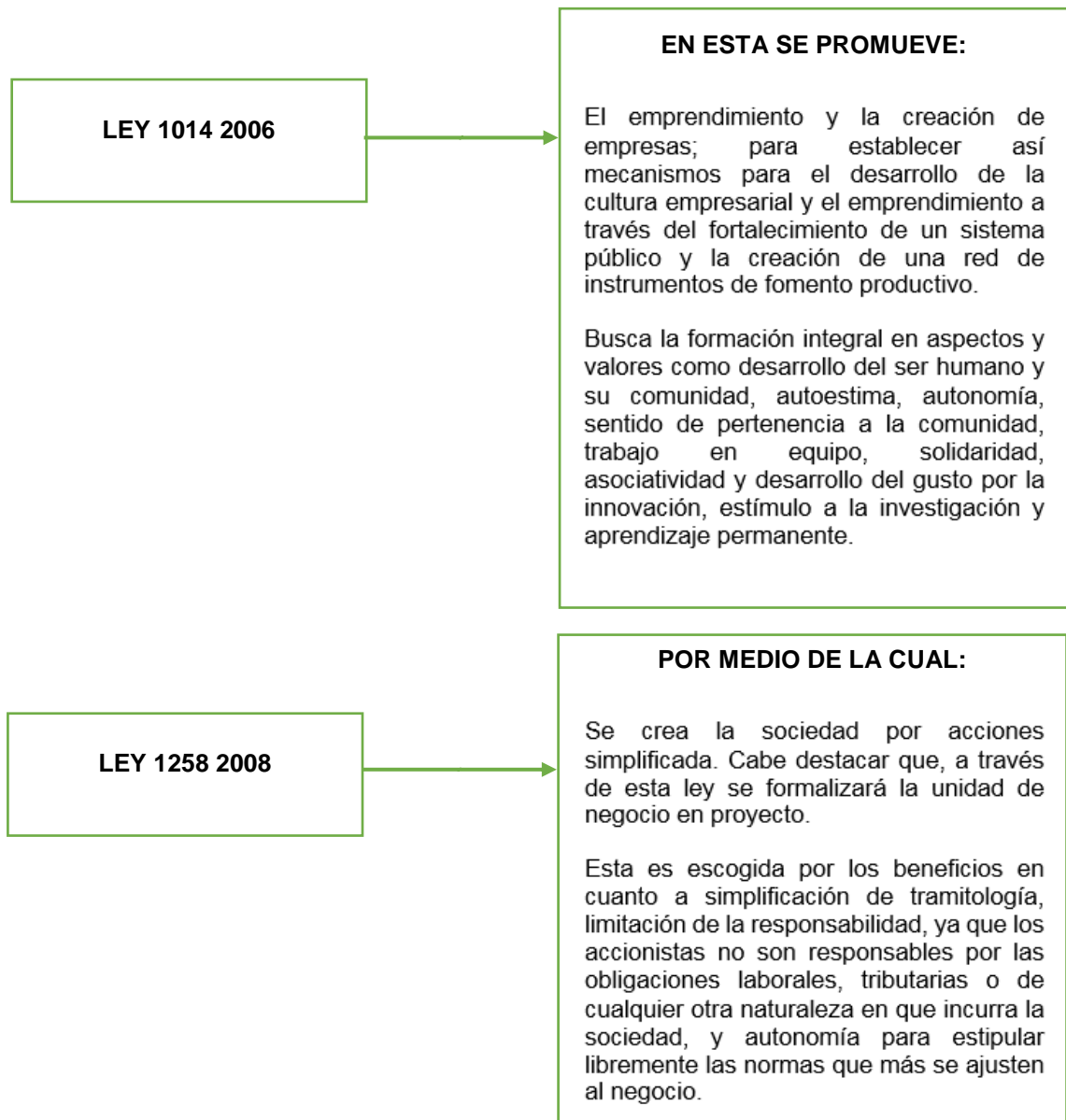
propia

(Continuación) Figura 2. Marco legal



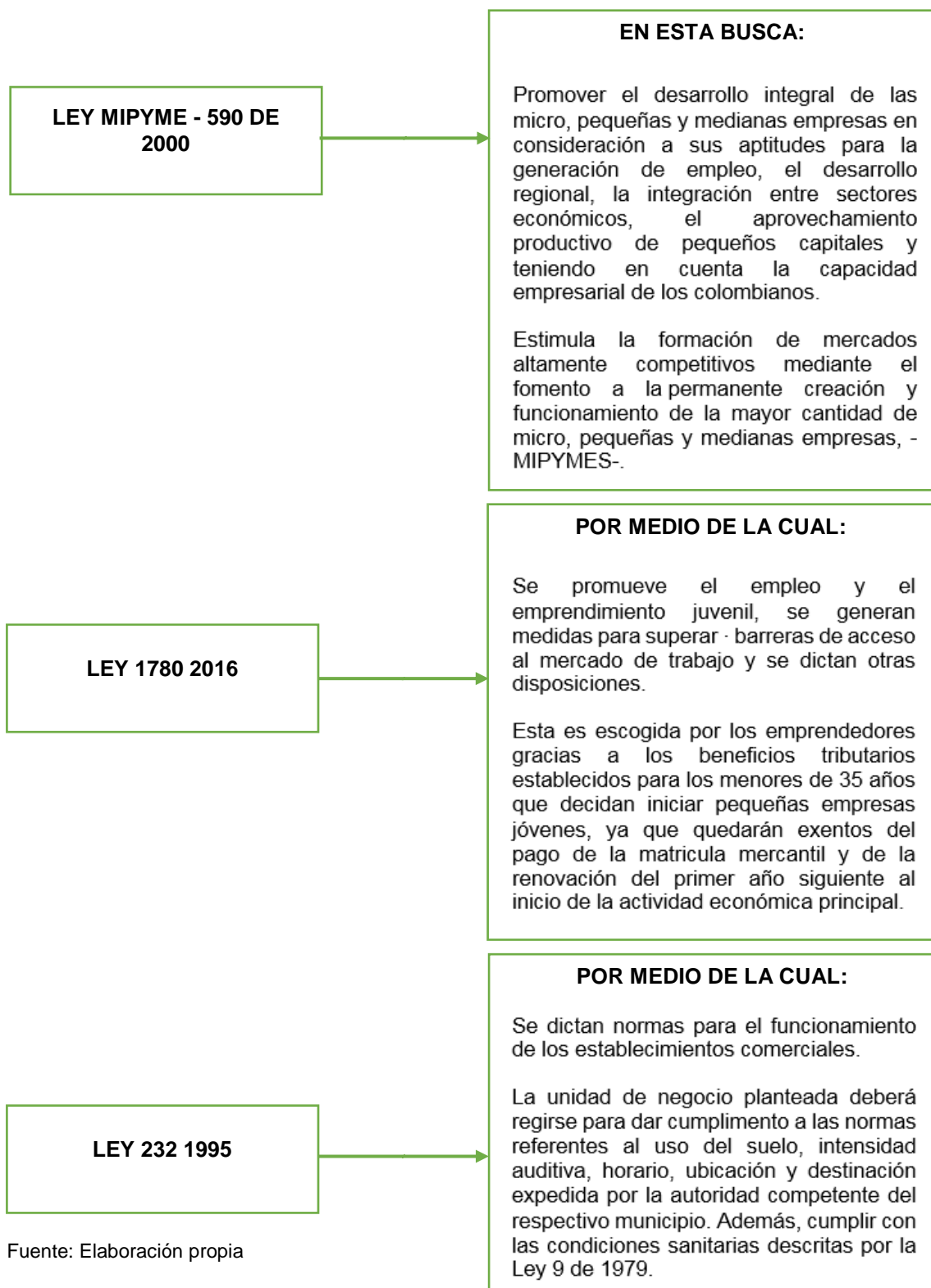
Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 2. Marco legal

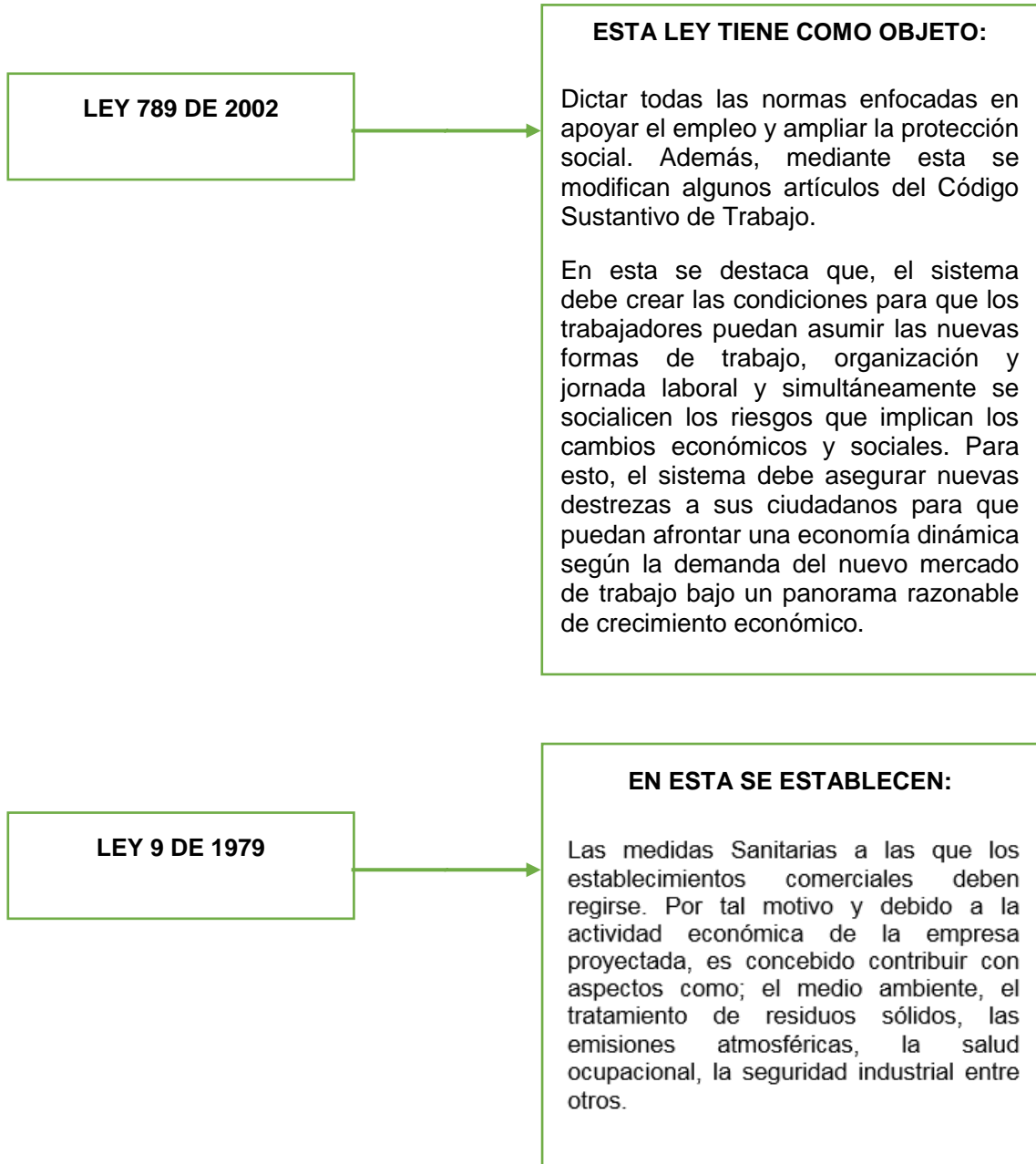


Fuente: Elaboración propia

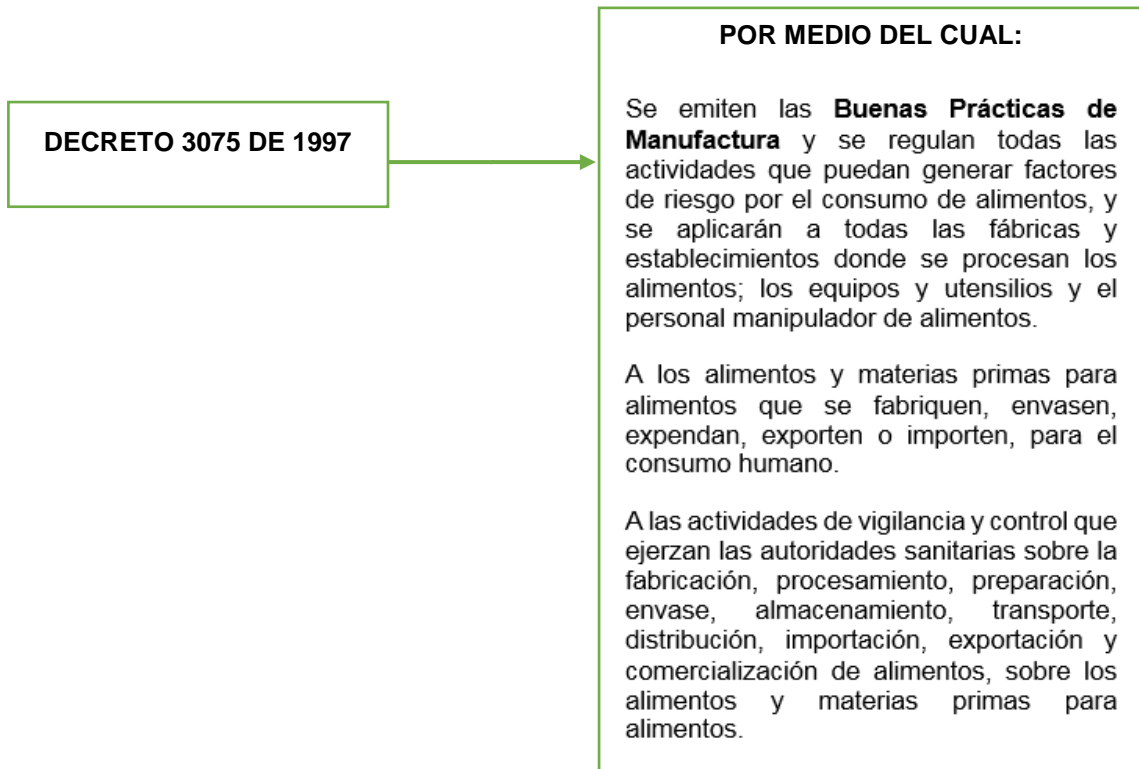
(Continuación) Figura 2. Marco legal



(Continuación) Figura 2. Marco legal



(Continuación) Figura 2. Marco legal



Fuente: Elaboración propia

1.6.3 Referente conceptual. En seguida, se presentan los conceptos clave del estudio de factibilidad propuesto en este documento:

- **Brownie:** Un brownie es un pastel de chocolate pequeño, típico de la gastronomía de Estados Unidos. Se llama así por su color marrón oscuro, o brown en inglés. A veces se cubre con chocolate y lleva usualmente en su interior trocitos de nueces, chocolate, butterscotch, mantequilla de maní.
- **Celiaquía:** *La enfermedad celiaca, también conocida como celiacía o enteropatía sensible al gluten, se caracteriza por una inflamación de la mucosa del intestino delgado como consecuencia de una intolerancia inmunológica y*

permanente al gluten ingerido de la cebada, del trigo, el centeno. (CúidatePlus, 2015, párr. 1)

- **Comercialización:** Conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor.
- **Emprendimiento:** Capacidad de partir de cero para crear un proyecto, una iniciativa o un negocio. Actualmente, el emprendimiento toma muchas formas y, por eso, puede hablarse de tecnoemprendedores, intraemprendedores, emprendedores sociales, trabajadores autónomos y muchos otros.

La OBS Business School (2020) afirma que, es la acción de utilizar la creatividad y aplicar ideas innovadoras para marcar la diferencia en la comunidad al abordar una necesidad o crear un negocio con conciencia social.

Flujo de caja: Un flujo de caja (también conocido como flujo de efectivo, flujo de liquidez o cash flow) es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo (dinero en efectivo) que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

- **Mercado meta:** Es el segmento o conjunto de segmentos de mercado que presentan el mayor interés para el emprendimiento y a quienes deberá estar dirigida la estrategia de comercialización.
- **Mercado:** Lugar de encuentro entre oferta y demanda.
- **Producción:** Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo. (Definición, 2018)
- **Segmento de mercado:** Grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos que son generados por la estrategia de comercialización.

- **VPN:** El Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, ya que permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. (Granel, 2020, párr. 1)
- **TIR:** La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. (Sevilla, 2017)

Así mismo, el autor complementa afirmando que es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

En este orden de ideas, la tasa interna de retorno (TIR) brinda una medida relativa de la rentabilidad, es decir, se expresa en porcentaje. El principal problema radica en su cálculo, ya que el número de periodos dará el orden de la ecuación a resolver. Para resolver este problema se puede acudir a diversas aproximaciones, utilizar una calculadora financiera o un programa informático.

1.6.4 Referente contextual. Este apartado comprende algunos de los autores que han investigado el tema, los métodos y técnicas utilizadas y los resultados obtenidos.

En primera instancia, se presenta un trabajo de grado elaborado por Vargas (2017) titulado “*Plan de negocio para la comercialización de productos tipo brownie saludable*” en el cual se desarrolla una propuesta de un brownie marca DELIGHTFUL libre de azúcar y gluten, con el fin de producir mediante maquila y comercializar a través de canal de distribución directa con el consumidor final

mediante un convenio con profesionales de la salud, para que de esta forma se le provea a la población un brownie saludable como snack, de buen precio, elaborado con materias primas de excelente calidad e inocuas, a la comodidad del cliente con servicio a domicilio y con un trato cálido y cercano.

En cuanto a las herramientas utilizadas para la recolección de información, se ejecutó una encuesta sencilla en la ciudad de Medellín para conocer a los distribuidores y clientes en aspectos relacionados con el producto (opiniones sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar). Se realizaron 102 encuestas aleatorias. A partir del análisis de los resultados fue posible identificar la estrategia de mercadeo que se llevará a cabo: el mercado objetivo, las características del producto, precio, publicidad y distribución.

Lo resultados del estudio de mercado evidenciaron que actualmente solo en la ciudad de Medellín se comercializan en promedio 6,776 unidades por semana de brownies saludables, con ventas en total estimadas de \$25.325.600 pesos colombianos aproximadamente por semana. También, que los consumidores están dispuestos a pagar entre \$3.000 y \$5.000 por un brownie que sea libre de azúcar y gluten y que generalmente lo consumen como snack a la media mañana o media tarde. Se concluye que para que BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S sea una empresa exitosa, debe comercializar el precio por unidad de \$5.000, haciendo una rotación semanal de 1.000 unidades. (Vargas, 2017, p. 8)

En segunda instancia, se aterriza un documento de grado elaborado por Dorado (2019) titulado “*Plan de negocio para la elaboración y venta de brownies artesanales en la empresa “ELA” de la provincia de santo domingo de los Tsáchilas, 2018*” en el cual se proponen seis objetivos específicos para el desarrollo de la investigación, los cuales posibilitaron el desenvolvimiento de los siguientes aspectos: la fundamentación teórica y científica de las variables dependiente e independiente a través de teorías que impulsan el desarrollo del negocio mediante autores reconocidos en la actualidad; el diseño metodológico,

orientado entorno a la identificación de la modalidad de la investigación determinada por paradigmas cuali-cuantitativos, métodos de recolección de datos, técnicas y herramientas, que permitieron obtener información que al interpretar identificó resultados favorables en cuanto a la aceptación del producto a ofertar y el comportamiento del consumidor en el mercado.

En cuanto al desarrollo del resto de objetivos, Dorado (2019) estableció la caracterización del modelo de negocio, así como el estudio del mercado, técnico-organizativo, el estudio legal y el de factibilidad financiera. Los resultados obtenidos en la investigación determinaron que la capacidad de operación para iniciar es del 80%, por lo que se propone una inversión inicial de USD\$ 25.784.50 que se recuperará en aproximadamente 2 años y 2 meses, con una TIR de 50.6%, un VAN de USD\$ 30.229.38, logrando un costo /beneficio de \$ 0.57 de ganancia por el incremento de una unidad de inversión, lo que evidencia su viabilidad.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

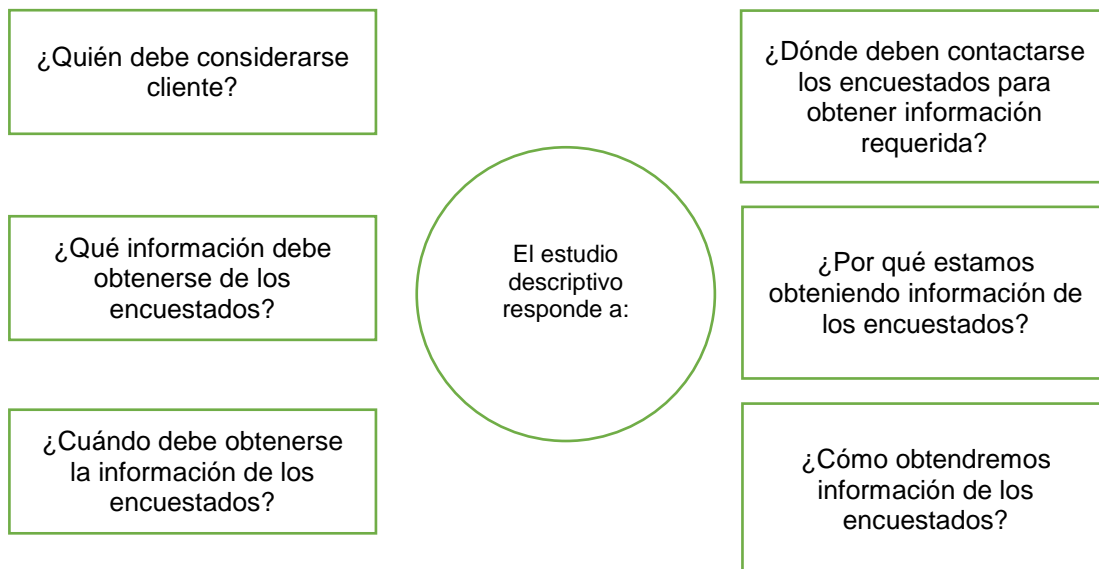
1.7.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio acogido por los emprendedores para desarrollar esta propuesta es descriptivo con enfoque mixto el cual surge de la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014) estos utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí las cuales se basan en; a) efectuar una observación y evaluación de fenómenos, b) determinar ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada, c) probar y demostrar el fundamento de las ideas, d) revisar las ideas sobre la base de análisis) proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer modificar y cimentar ideas en pro de generar otras.

Esta investigación tiene varios propósitos, sin embargo, prevalece el de conocer el comportamiento de consumo del mercado. En este sentido, indagar al público objetivo (Población entre los 15 y 44 años, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6

de la ciudad de Cali) es importante para conocer el nivel de aceptación del producto propuesto en este documento, la frecuencia de consumo y las variables que inciden en la inclinación por estos.

1.7.1.1 Método descriptivo. Regularmente este tipo de métodos incurren en el conocimiento y la observación de fenómenos y/o comportamientos generales que tienen el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

Figura 4. Particularidades del método de estudio descriptivo



Fuente: Elaboración propia

1.7.2 Método de investigación. La investigación encaminada en determinar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali se llevará a cabo mediante el método investigativo inductivo y deductivo.

1.7.2.1 Método de investigativo inductivo. Según Bernal Torres (2010), *“este tipo de método utilizará el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.”* (p. 56)

En este orden de ideas, este método se refleja en el desarrollo de cada estudio elaborado de forma particular desde el análisis de mercado, técnico – operativo, organizacional – legal y finalmente el económico y financiero, a través de los cuales se llega a la conclusión general en la que se determina objetivamente la factibilidad de la propuesta.

1.7.3 Método de investigativo deductivo. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014):

El método deductivo tiene un enfoque cuantitativo y es planteado para resolver el problema de investigación definiendo un objetivo y una pregunta (lo que se quiere hacer y lo que se quiere saber). Este se caracteriza por obtener información de lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos). (p. 11)

Considerando la necesidad de incurrir a la encuesta, como instrumento para el levantamiento de información del público objetivo y la obtención de datos cuantitativos a partir de esta, se adopta el método deductivo para lograr conclusiones particulares comportamientos generales.

1.7.4 Método de recolección de información. Es necesario diseñar una encuesta encaminada en gestionar información de la población entre los 15 y 44 años para conocer el nivel de aceptación que posee las variedades de producto a brindar en los consumidores finales. La encuesta se diseñará con preguntas cerradas las cuales se realizarán en forma personal y virtual. Los resultados obtenidos aportarán información que permitirá determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

1.7.4.1 Tamaño de la muestra poblacional. Para formular y determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas efectuadas se tomó en cuenta la siguiente información:

- La población total de Santiago de Cali.
- El Porcentaje de la población estratos 3, 4, 5, y 6 de la ciudad de Santiago de Cali.
- El porcentaje de la población entre los 15 y 44 años de la ciudad de Santiago de Cali.
- Nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.
- Tipo de **muestreo no probabilístico** y técnica de **muestreo por cuotas** debido a que en esta se recogen los datos a partir de un proceso que brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados según sus rasgos específicos (edad, genero, estrato socioeconómico, etc.).

En este sentido, la fórmula utilizada para llevar a cabo este tipo de muestreo es la siguiente:

Figura 5. Fórmula cálculo muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Fuente: (Feedback Networks, 2011, fig. 1)

1.7.5 Fuentes de información. Para realizar el presente estudio es necesario consultar diversas teorías y documentos de diversos autores que han propuesto y descrito elementos y conceptos esenciales, estos se tomarán como soporte para la realización del presente estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, logrando por medio de estas hipótesis una visión amplia y sostenible de lo que significa el ámbito emprendedor.

1.7.5.1 Fuentes primarias. La fuente primaria de esta investigación se recibe a partir de la encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Cali, la cual se realiza de forma personal y digital para evaluar hábitos de consumo, frecuencia de consumo, preferencias y comportamientos.

1.7.5.2 Fuentes secundarias. Se tienen como base fuentes de entidades como la Cámara de Comercio de Cali, la Asociación Colombiana de Gastronomía (ACODRES), el DANE, el Departamento de Planeación de la Alcaldía de Santiago de Cali, Planeación Departamental del Valle del Cauca y la Súper Sociedades. También se consultan otras fuentes de Internet y datos bibliográficos relacionados con el tema.

1.7.6 Tratamiento de información. Los datos se obtendrán bajo herramientas sistemáticas las cuales permiten recopilar información de una manera ágil.

Los resultados cualitativos arrojados en el proceso de recolección de información facilitarán la toma de decisiones y por ende a elegir de forma correcta las estrategias a implementar en busca del beneficio de los colaboradores, proveedores, distribuidores y consumidores. Estos se reflejaron en los objetivos y el planteamiento del problema de investigación del presente estudio.

Asimismo, los datos cuantitativos serán analizados, tabulados y expuestos en su orden por medio de elementos tecnológicos que permitan a la organización obtener con exactitud elementos sólidos que determinen la viabilidad del presente estudio.

1.7.7 Presentación de resultados. Cada uno de los capítulos que se realizarán serán expuestos de manera escrita y en estos se evidenciará información cuantitativa recolectada a partir de la encuesta realizada al público objetivo inicial, la cual será tabulada y graficada a través de un software llamado Microsoft Excel.

Del mismo modo, se efectuará un análisis financiero el cual será tabulado y permitirá determinar la viabilidad de la propuesta mediante datos contables que sustentan la inversión inicial, los parámetros económicos establecidos, los gastos administrativos, los estados de resultados y flujos de caja.

2 ESTUDIO DE MERCADO

Mediante este apartado se evalúa la factibilidad comercial de la unidad de negocio dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali. Así mismo, se analizan diferentes variables como la oferta existente en categorías de productos similares y la demanda potencial y real. Finalmente, se presenta un plan de mercadeo en el cual se establecen las estrategias de precio, venta, promoción y distribución.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Con respecto a la industria en la cual se incorporará la unidad de negocio propuesta en este estudio es válido resaltar que, conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas o código CIIU emitido por el DANE (2020), esta se agrupará en la industria manufacturera, ya que esta sección abarca la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos, aunque ese no puede ser el criterio único y universal para la definición de las manufacturas. Los materiales, sustancias o componentes transformados son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como productos de otras actividades manufactureras. La alteración, la renovación o la reconstrucción de productos se consideran por lo general actividades manufactureras.

En este sentido, la empresa dedicada a la producción de brownies saludables se encuentra enmarcada en la **Sección C del CIIU** y en esta le corresponderá la división 10 que aglomera las empresas dedicadas a la **Elaboración de productos alimenticios**.

Dentro de dicha división le concierne el **Grupo 108** llamado **Elaboración de otros productos alimenticios**, este grupo comprende la elaboración de diversos

productos alimenticios no incluidos en anteriores grupos de esta división. Se incluye la elaboración de productos de panadería, confitería, macarrones, fideos y productos farináceos similares, comidas y platos preparados, así como de productos alimenticios perecederos. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020)

Finalmente, la unidad de negocio plasmada en este estudio se localizará en la **Clase 1081** la cual reúne todas aquellas empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería y de pastelería como bizcochos empacados, congelados o secos y se incluyen otras actividades como la elaboración de pan y panecillos, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020)

Con respecto a la dinámica de la industria manufacturera, es importante destacar que esta contribuyó en un 1,6% con el crecimiento del Producto Interno Bruto, el cual creció 3.3% en el año 2019 con respecto al año 2018.

Así mismo, otras de las actividades económicas que más contribuyeron con este comportamiento son:

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 4,9% (contribuye 0,8 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 3,7% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

A continuación, se refleja el comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en Colombia durante el cuarto trimestre del año 2019, manifestando la variación anual, año corrido y trimestral por cada sector:

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 / 2018 ^P	2019 - IV / 2018 ^P - IV	2019 - IV / 2019 - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	3,9	1,5
Explotación de minas y canteras	2,1	2,0	-0,7
Industrias manufactureras	1,6	1,4	0,6
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	2,8	2,7	0,3
Construcción	-1,3	-0,1	1,9
Comercio al por mayor y al por menor ³	4,9	4,7	0,2
Información y comunicaciones	1,7	0,4	1,2
Actividades financieras y de seguros	5,7	4,6	-1,6
Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	3,7	3,6	0,0
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	4,9	4,9	1,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	3,4	2,4	0,0
Valor agregado bruto	3,2	3,2	0,4
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,6	5,3	1,0
Producto Interno Bruto	3,3	3,4	0,5

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 5)

En la tabla 1, se observa que el Producto Interno Bruto en su serie original anual creció 3,4% respecto al mismo periodo de 2018 y se destaca que, entre los sectores que más contribuyeron a esta dinámica se encuentra la **Industria Manufacturera** la cual obtuvo un crecimiento de 1,4%.

Frente al trimestre anterior, el Producto Interno Bruto, en su serie corregida de efecto estacional y calendario, creció 0,5%. Esta variación se presentó por la dinámica de varios sectores como la **Industria Manufacturera** la cual creció 0,6%, ubicándose por encima de sectores como el comercio al por mayor y al por menor, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, entre otros.

Cabe señalar que, en la industria manufacturera se encuentran diversos subsectores como el encargado de la **Elaboración de productos alimenticios** que reúne empresas dedicadas a la producción de distintos tipos de productos, tales como: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios, las cuales contribuyeron con el crecimiento de dicha industria en su variación año corrido y anual con el 2,8% y 4.1% respectivamente como se refleja en la tabla presentada a continuación:

Tabla 2. Industrias manufactureras Tasas de crecimiento en volumen 2019 –Cuarto trimestre

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 ^{pr} / 2018 ^p	2019 ^{pr} - IV / 2018 ^p - IV	2019 ^{pr} - IV / 2019 ^{pr} - III
Elaboración de productos alimenticios ²	2,8	4,1	-0,2
Fabricación de productos textiles ³	1,6	2,3	0,5
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles ⁴	3,5	1,1	-1,2
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles ⁵	0,4	0,2	1,4
Fabricación de productos metalúrgicos básicos ⁶	1,6	-1,7	-1,6
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras	1,7	3,6	-1,9
Industrias manufactureras	1,6	1,4	0,6

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 11)

Según Invest in Bogotá (2020), “*el sector de alimentos en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, se estima que tenga un crecimiento de 23% aproximadamente entre 2019 y 2024.*”

La misma Entidad corrobora que, el consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 660 en 2019, en Colombia fue de USD 429.

Con respecto a las oportunidades de inversión, según Invest in Bogotá (2020) existen elementos como la cobertura de la demanda de alimentos a través de formatos como marcas privadas y tiendas minoristas de descuento. Así mismo, operaciones orientadas al desarrollo de infraestructura y logística relacionadas con la consolidación de la cadena de valor de la industria, la producción de "superfoods", materias primas orgánicas y alimentos funcionales.

Entre tanto, según Portafolio (2020) en Colombia se estima que las ventas de la industria de alimentos procesados sumen más de 28.000 millones de dólares en 2022, lo que puede generar una gran oportunidad de desarrollo para las empresas del sector especialmente en Bogotá, que cuenta con 42 % del total de ventas del país.

Según un estudio de la agencia de promoción Invest in Bogotá y de Euromonitor, en 2020 las ventas del sector superarán los 22.000 millones de dólares. Esta creciente demanda supone una gran oportunidad no solamente para las empresas nacionales del sector sino también para que las empresas extranjeras que se instalan en diferentes regiones de Colombia sigan desarrollándose y puedan suplir directamente al mercado colombiano y latinoamericano, afirmó el director ejecutivo de Invest in Bogota, Juan Gabriel Pérez, citado en un comunicado de su oficina. (Portafolio, 2020)

Portafolio (2020) corrobora que, *“Colombia es además el segundo importador de insumos para el sector de alimentos procesados en América Latina con un incremento de más del 14,5 % en 2019 frente al año anterior.”* (párr. 5)

Una de las compañías que hace presencia en el país es la francesa Metarom, que está en Colombia desde 2012 y desde aquí desarrolla "sabores naturales con ingredientes nativos".

"La diferencia con la competencia es que estamos más cerca de los clientes, para responder al gusto de los consumidores locales", dijo Jean-Luc Tarridec, director de las filiales de Europa y Colombia de Metarom.

El ejecutivo también valora que en Colombia existen las condiciones óptimas para expandirse a otros mercados, pues el 25 % de las exportaciones de estos insumos en Colombia se realiza desde diferentes regiones del país, y este cuenta con 16 acuerdos de libre comercio vigentes, que dan acceso a más de 60 países y 1.570 millones de consumidores.

Así mismo, el gerente de Metarom Andina, Felipe Montoya, manifestó que el objetivo es atender desde Bogotá y otros departamentos importantes a los países del Pacto Andino por la ubicación estratégica que ofrecen, así como "por su gente y también, entre otras cosas, por el tamaño del mercado que representa, la ubicación estratégica en la región y muy buenos aeropuertos que permiten conectarse con la región y con el mundo".

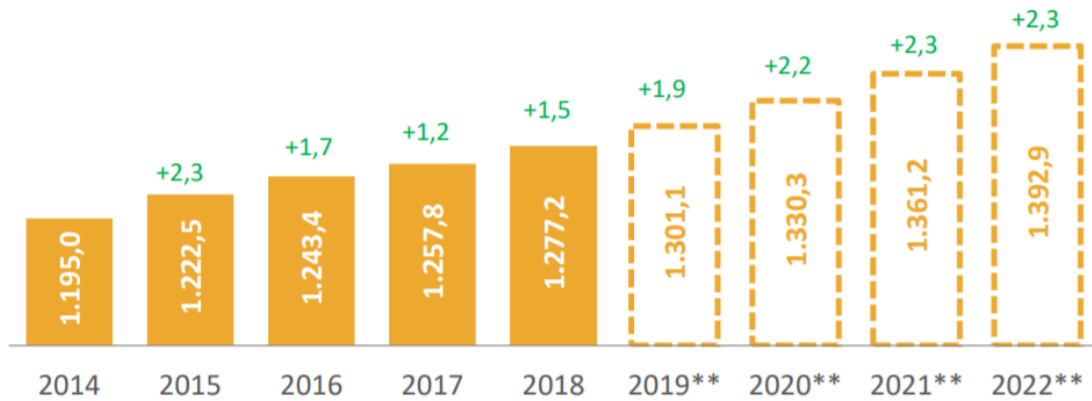
Teniendo en cuenta que, la empresa que se proyecta constituir se ubica dentro del clúster dedicado a la producción de Macrosnacks o pasabocas en Colombia es concerniente aclarar que, *"el término Macrosnacks hace referencia a los alimentos procesados empacados y a las bebidas no alcohólicas, de fácil acceso para el consumidor y que no requieren preparación."* (Cámara de comercio de Cali, 2019, párr. 1)

Así mismo, la Cámara de Comercio de Cali (2019) complementa afirmando que:

El valor del mercado mundial de Macrosnacks fue de 1277,2 miles de millones en el año 2018 y se estima que entre 2019 y 2022 este mercado crezca en promedio 2,2%.

A continuación, se presenta el valor del mercado mundial de Macrosnacks en miles de millones de dólares desde el año 2014 proyectado hasta el 2022.

Gráfica 1. Valor del mercado mundial de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022

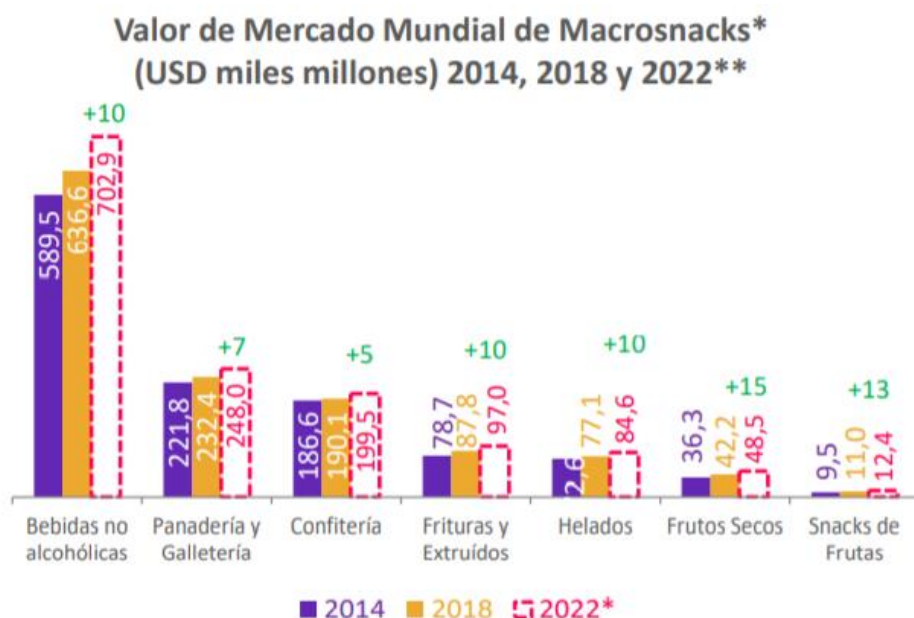


Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2019, p. 10)

*Incluye Confitería, snacks salados, helados y postres fríos, galletas dulces, barras de snacks, snacks de frutas y productos horneados

Según el informe elaborado por la Cámara de Comercio de Cali (2019), las principales categorías en el año 2018 según el valor del mercado fueron bebidas no alcohólicas con ventas por USD 636,6 miles de millones y panadería y galletería la cual presentó una facturación de USD 232,4 miles de millones y una proyección a 2022 de USD 248,0 miles de millones.

Gráfica 2. Valor del mercado mundial de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022



Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2019, p. 11)

Cabe destacar que, el segmento de galletería y productos de panadería agrega las categorías de galletas dulces, galletas saladas y horneados (panes, pasteles, postres, brownies y tortas).

- **Panorama mundial del segmento de panadería y galletería**

Según Euromonitor, el segmento con mayor participación en el clúster Macrosnacks lo tienen las empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas con el 49,8% en el año 2018 y una proyección del 50,5% en 2022. Seguido, se encuentran las unidades de negocio enfocadas en la elaboración y distribución de productos de panadería y pastelería con una participación del 18,2% y una proyección a 2022 del 17,8%.

Gráfica 3. Distribución (%) del Mercado mundial de Macrosnacks* 2018 y 2022

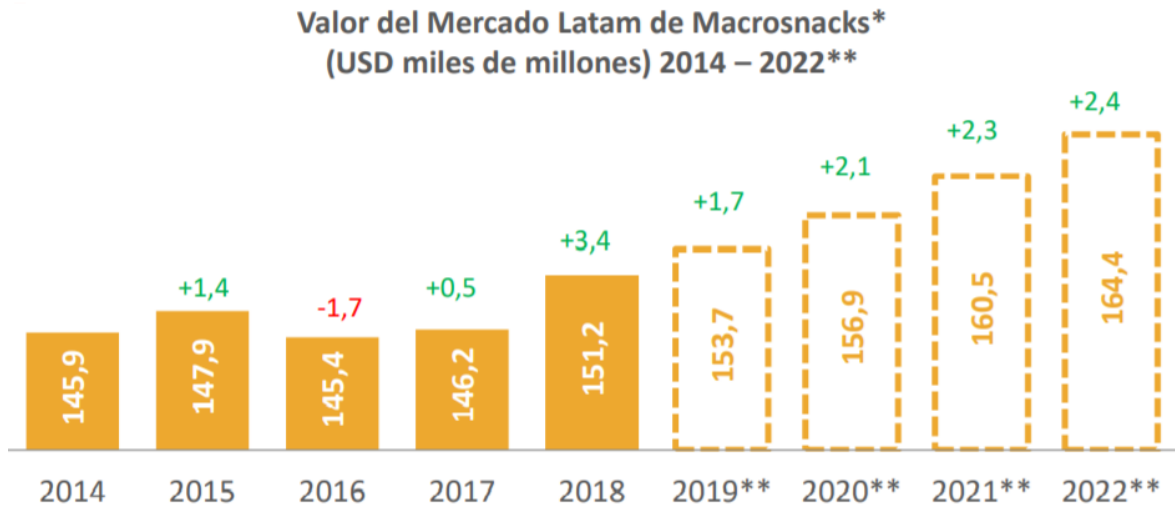


Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

Dicha disminución hace necesario proponer alternativas en esta categoría que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a partir de productos funcionales elaborados a base de harinas libres de gluten y edulcorantes artificiales.

A nivel latinoamericano el valor del mercado de Macrosnacks fue de USD 151,2 miles de millones en 2018 y se estima que entre 2020 y 2022 este mercado crezca en promedio 2,1% (Gráfica 4).

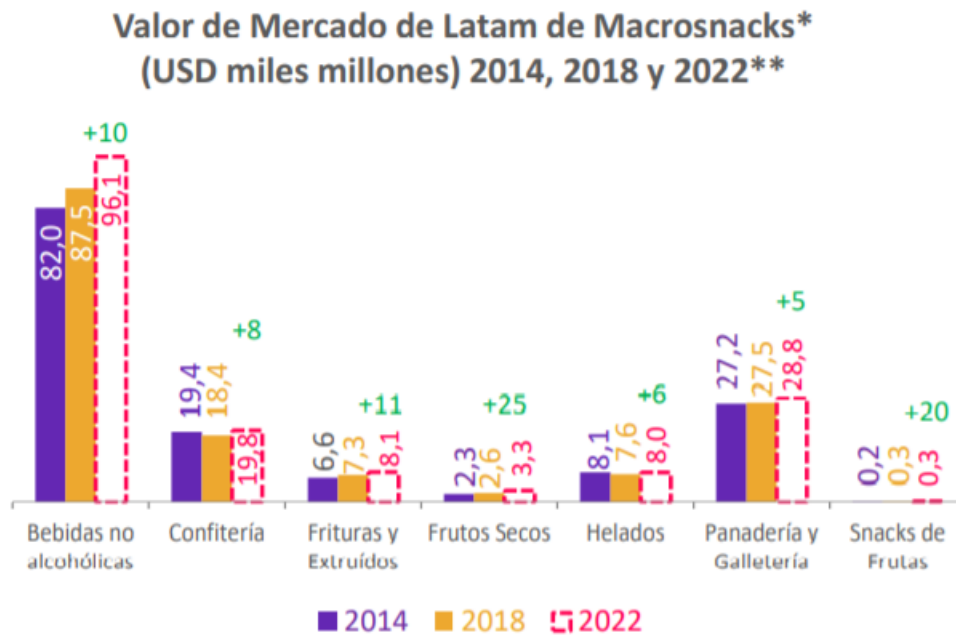
Gráfica 4. Valor del Mercado Latam de Macrosnacks* (USD miles de millones) 2014 – 2022**



Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

La principal categoría según el valor del mercado en Latinoamérica fue bebidas no alcohólicas con una facturación de USD 87,5 miles de millones en 2018 y una proyección de ventas por USD 96,1 miles de millones en 2022. La segunda categoría que reflejó un crecimiento significativo fue panadería y galletería con una facturación de USD 27,5 miles de millones en 2018 y una proyección de ventas por USD 28,8 miles de millones en 2022. (Gráfica 5).

Gráfica 5. Valor de Mercado de Latam de Macrosnacks* (USD miles millones) 2014, 2018 y 2022**



Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

Con respecto a la distribución (%) del Mercado de Latam de Macrosnacks entre 2018 y 2022 se identifica que las categorías de bebidas no alcohólicas, frutos secos y productos de panadería y galletería presentan una participación del 57,9%, 18,2% y 12,2% respectivamente (Gráfica 6).

Gráfica 6. Distribución (%) del Mercado de Latam de Macrosnacks* 2018 y 2022

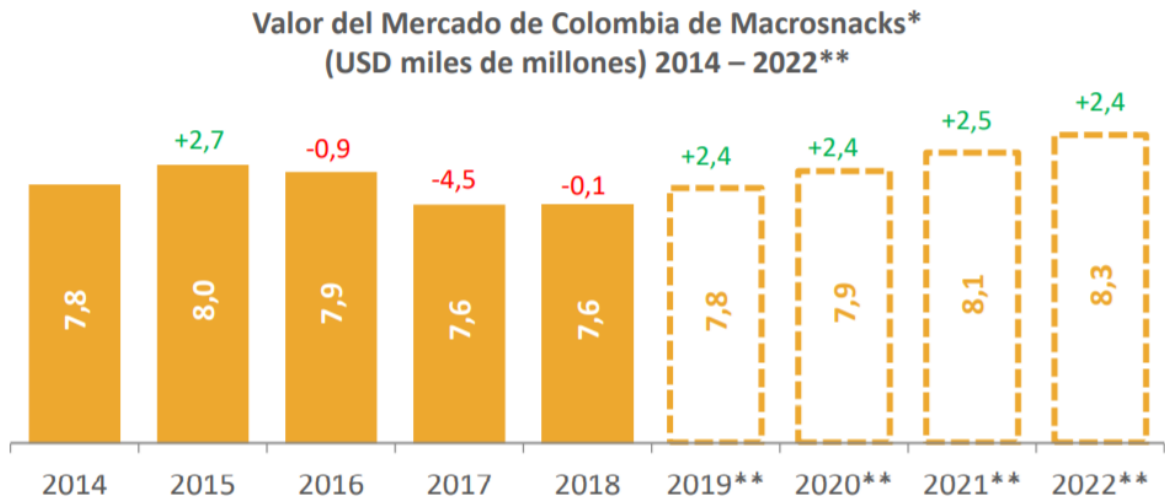
Distribución (%) del Mercado de Latam de Macrosnacks* 2018 y 2022



Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

Relativo al valor del mercado de los Macrosnacks en Colombia, la Cámara de Comercio de Cali (2019) afirma que este alcanzó una facturación de USD 7,6 miles de millones en el año 2018 y se proyecta que llegue a USD 8,3 miles de millones en el año 2022. (Gráfica 7).

Gráfica 7. Valor del Mercado de Colombia de Macrosnacks (USD miles de millones) 2014 – 2022**



Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

En Colombia se estima un crecimiento promedio de este clúster del 2,4% entre 2020 y 2022. Así mismo, con respecto al segmento de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de panadería y galletería Revista lalimentos (2020) afirma que, “*los productos naturales, frescos, sin gluten, pero con sabores muy potentes es lo que marca tendencia actualmente en el mercado.*” (párr. 1)

De esta manera, han surgido empresas como Vitád, una marca 100% colombiana creada por dos ingenieros industriales que encontraron la oportunidad de explorar en el mercado “gluten free” del país, desde 2015.

Esta marca cuenta con varios snacks dulces, entre ellos muffins y brownies, como respuesta a la necesidad de ofrecer productos sanos, pero atractivos para los consumidores. Estos productos son desarrollados sin conservantes, sin colorantes artificiales, sin gluten, sin azúcar; pues no se usa azúcar refinada, y se reemplaza con panela, fructosa y Stevia.

Por esto, *“Vitád es un producto para todas aquellas personas que deseen consumir snacks saludables, sin gluten y por supuesto, más naturales”*, explica Andrés Díaz del Castillo, director ejecutivo de la marca.

Por su parte, Alejandro Ossa, director de Invest Pacific, enfatizó en el departamento del Valle del Cauca como principal productor de frutas, vegetales y semillas, materia prima para la producción de diversos alimentos y destaca el interés de empresas extranjeras por instalarse en la región. Menciona compañías de Chile, Perú, México y Estados Unidos que ya han invertido en el sector agroindustrial. Es el caso de Green Fruit Avocados, que llegó en el año 2018. (Dinero, 2018)

Cabe enfatizar que, en el Valle del Cauca se encuentran localizadas las mayores exportadoras de productos de panadería y galletería como Colombina y Harinera del Valle destacadas por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y fortalecimiento de sus operaciones fuera del país.

Según la Cámara de Comercio de Cali, en el Valle del Cauca hay 80 empresas de galletería y productos de panadería, las cuales facturaron COP 450.137 millones en 2018 y registraron una tasa de crecimiento de 9,2%, frente a 2017.

Así mismo, la Cámara de Comercio de Cali enfatiza que uno de los retos para estas empresas es ampliar su oferta de productos alineada a las tendencias globales de consumo, fortaleciendo la cadena de suministro y aprovechando el potencial de la región Vallecaucana en la elaboración de productos de molinería.

De esta manera, la Entidad señala que la diferenciación del producto debe estar enfocada en términos de empaque, ingredientes, sabores, tecnologías y procesos, con el objetivo de acceder a nuevos mercados. José Fernando Ochoa, vicepresidente de marketing de Colombina, dice que uno de los desafíos es el constante cambio en las preferencias de los consumidores a lo que las empresas deben responder de manera ágil y con ideas innovadoras. Giselle Garcés, gerente

de Nutri- G Snacks, por su parte, considera que aquellas empresas comprometidas con una propuesta de valor alineada a la tendencia del bienestar serán las ganadoras de la confianza del consumidor, pues los snacks deben ir más allá de la imagen saludable (Dinero, 2018).

Seguidamente, se presentan las cinco fuerzas de Michael Porter relacionadas con el clúster de Macrosnacks en Colombia y el Valle del Cauca:

- **Amenaza de nuevos competidores**

Figura 6. Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (Bajo)

El clúster de Macrosnacks en Colombia se encuentra consolidado por diversas empresas que cuentan con un capital monetario significativamente alto para suplir la demanda y poseen un conocimiento técnico competente para llevar a cabo la producción de cada propuesta alimenticia de manera efectiva.

En el segmento de empresas productoras y comercializadoras de productos de panadería y galletería ubicadas en el Valle del Cauca se destaca la presencia del grupo empresarial Colombina el cual obtuvo ingresos por \$1,3 billones a corte de septiembre del año 2018, creciendo 4% y generando ebitda por \$151.000 millones, el cual es superior al año 2017 en 5%, conservando un margen del 11,6%. Estos datos los dio a conocer la compañía en su reporte de estados financieros del tercer trimestre emitido a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Otro factor relevante es la exigente normativa impuesta en el sector, aspecto que determina un nivel bajo de amenaza de nuevos competidores.

Por lo expuesto, es importante implementar una estrategia de marketing enfocada en la utilización de medios digitales en los que se resalte el valor agregado del producto a partir de la utilización de materias primas libres de gluten y edulcorantes

Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación del cliente**

Figura 7. Poder de negociación del cliente

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE (Alto)

Dado que, el consumidor actual posee un nivel de exigencia significativamente alto en la industria alimenticia gracias a la calidad y variedad de marcas y productos de origen local e importado, esta variable ha cobrado relevancia debido a que éstos deciden cuándo y a qué empresas comprarle, involucrando un valor emocional y resaltando la funcionalidad de los productos que buscan para su bienestar.

Otro aspecto clave es que los compradores tienen a su disposición información sobre las empresas y los productos que estas comercializan a través de páginas web o redes sociales, permitiéndoles comparar aspectos relacionados con el precio, valor agregado, empaque, promociones y/o valores nutricionales.

Por lo expuesto, el poder de negociación del cliente se considera alto y debe mitigarse acoplándose a las necesidades y exigencias de este.

Fuente: Elaboración propia

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Figura 8. Rivalidad entre los competidores existentes

**RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES
(Alta)**

Actualmente, el clúster de Macrosnacks colombiano posee una alta rivalidad entre los competidores existentes, ya que este se encuentra liderado por empresas millonarias que cuentan con un posicionamiento y reconocimiento en este mercado.

Entre tanto, en el segmento de productos de panadería y galletería a nivel nacional, se ubican empresas como Grupo Nutresa la cual mantuvo su liderazgo con ventas estimadas de \$785.000 millones durante 2018. En el segundo puesto está el Grupo Bimbo con 478.075 millones, seguido por el Grupo Ramo con \$412.804 millones, Colombina con \$217.385 y Nestlé S.A. con \$163.832 millones.

Cabe resaltar que, la empresa que lidera las ventas en el Valle del Cauca es Colombina S.A. con \$217.385 millones en 2018 seguida por Harinera del Valle S.A. con \$43.512 millones en el mismo año.

Fuente: Elaboración propia

- **Poder de negociación de los proveedores**

Figura 9. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (Bajo)

En cuanto a las materias primas o insumos utilizados por las empresas de galletería y productos de panadería del Clúster de Macrosnacks colombiano es importante resaltar que estas en su mayoría provienen de la agricultura local, caracterizada por ofrecer una amplia variedad de productos.

En este sentido, las empresas de dicho clúster poseen diversos proveedores para realizar sus negociaciones y dicha magnitud disminuye su poder.

Otro elemento por el cual se concluye que esta variable de Porter tiene un impacto bajo, es la regulación de costos de intercambio de materias primas realizada por parte de entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el DANE y la Superintendencia de Industria y Comercio.

Fuente: Elaboración propia

- **Amenaza de productos sustitutos**

Figura 10. Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Alta)

Las galletas y productos de panadería son alimentos empacados y de fácil acceso para el consumidor, por lo cual se consideran un segmento de negocio de los denominados Macrosnacks. En este segmento las categorías existentes son galletas dulces, galletas saladas y horneados (panes, pasteles, brownies, postres y tortas).

Por lo expuesto, la fuerza de productos sustitutos en el clúster Macrosnacks colombiano representa una amenaza de alto impacto, puesto que en el mercado hay una amplia variedad de productos que ocupan una posición sustituta frente a las preferencias y gustos de los consumidores.

Sin embargo, esta variable de Porter se mitigará a través de la formalización de una empresa dedicada a la producción y comercialización de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, en la cual se pretende incorporar un pasabocas o snack libre de gluten y edulcorantes artificiales en pro de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Fuente: Elaboración propia

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de demanda. La Cámara de Comercio de Cali (2019) confirma que el consumo per cápita en Colombia de galletería y productos de panadería del Clúster de Macrosnacks fue 24,9 (Kg/Hab) en 2018, consumo inferior al promedio de Latinoamérica (47,1 Kg/Hab) y de países como México (100,5 Kg/Hab), Chile (97,4 Kg/Hab) o Argentina (69,6% Kg/Hab).

A su vez, el valor de las importaciones de galletería y productos de panadería de Colombia fue de USD 75,6 millones en 2018 y registraron un crecimiento de 15,8% entre 2011 y 2018. El Valle del Cauca fue el segundo mayor importador y

representó 27,2% de las importaciones totales de Colombia de estos productos en 2018. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

Es importante destacar que, en los últimos años ha habido un crecimiento relevante en el consumo de snacks saludables, que hacen parte de una gran industria que es la de los Macrosnacks. Este mercado se consolida como una oportunidad para el crecimiento de la economía colombiana, así como para las ventas al exterior. (La Nota Económica, 2018)

Como es bien sabido, en el mundo y en Colombia, durante los últimos años se ha incrementado una tendencia de consumo hacia un estilo de vida más saludable, en el que el ejercicio físico, la salud mental y la alimentación sana han dado cabida a un nuevo nicho de mercado. En este sentido, los snacks saludables y los frutos secos han cobrado gran relevancia.

Asimismo, en conjunto con esta tendencia, también se ha visto un auge importante por parte de los consumidores que tienen mayor preferencia por productos elaborados artesanalmente o con el menor procesamiento posible, y que además sean amigables con el medio ambiente.

En el estudio *“La revolución de los alimentos en América Latina”* realizado por Nielsen –una de las principales firmas de investigación de mercados– se comprueba que los hábitos de consumo de los colombianos han cambiado, pues las ventas de productos alimenticios saludables crecieron un 4,2% de septiembre de 2015 al mismo mes de 2016.

En Colombia, según el informe de Nielsen, el 59% de los consumidores prefiere alimentos bajos en azúcar, así como un 58% también tiene preferencias sobre los alimentos bajos en grasa.

Por eso, dentro de esta categoría La Nota Económica (2018) destaca como caso de éxito la empresa Nutri-G Snacks S.A.S. con su marca Granolitas, la cual se dedica a la producción de snacks saludables sin conservantes ni colorantes. Estos

son unos paquetes que contienen 30 gramos de “bolitas” crocantes compuestas de avena en hojuelas, almendras, nueces, ajonjolí, coco deshidratado y la panela que tanto caracteriza al Valle del Cauca.

Considerando la necesidad de innovar y brindar alternativas alimenticias saludables, se destaca la participación de varias empresas en la Iniciativa Clúster de Macrosnacks, un proyecto cofinanciado por iNNpulsa, en el cual reciben acompañamiento técnico de la Escuela de Ingeniería Alimentos de la Universidad del Valle, para el desarrollo de un nuevo snack que será validado comercialmente en un mercado externo. De igual forma, la Cámara de Comercio de Cali está trabajando en el desarrollo de reportes de Inteligencia de Competitiva y boletines de Vigilancia Tecnológica especializados en los segmentos de negocio del Clúster de Macrosnacks, que facilitarán la toma de decisiones de las empresas en sus estrategias de mercadeo, en el desarrollo e innovación de producto y en la priorización de nuevos mercados.

Entre tanto, según el estudio Brand Footprint, realizado por Kantar Worldpanel en Colombia, los snacks nacionales son preferidos sobre los internacionales. El 76% de marcas consumidas son colombianas, gracias a su innovación y calidad los habitantes se inclinan por estos productos y tienden a consumirlos en cantidad a diferencia de otros productos. (Autosnack, 2019)

Según Autosnack (2019), Colombina es una de las marcas insignia en Colombia y de las que mayor variedad de productos ofrece. Los dulces de esta compañía son los más reconocidos y consumidos, por lo que en las expendedoras vending de dulces se encuentran usualmente los clásicos Bon Bon Bum, las gomitas Grissly, las Nucitas y los ChocoBreak; infaltables para endulzar cualquier momento de la jornada diaria de los colombianos. Y en cuanto a las galletas dulces se refiere, la marca Bridge es la cuarta más consumida en el país y preferida como snack para acompañar con bebidas como el café.

En la categoría de panadería y pasabocas, la marca Ramo es una de las líderes, con productos como el tradicional Chocoramo, Mini Brownies Chocoramo, el ponqué Gala, el Gansito, los Tostacos, las Achiras y los Maizitos que son reconocidos por los colombianos porque han sido consumidos desde la niñez y es una de las compañías más tradicionales del país. (Autosnack, 2019)

Así mismo, Autosnack (2019) enfatiza que:

Dentro de los snacks salados que más disfrutan los colombianos se encuentran las papas, plátanos y chicharrones fritos y el maní, por ello, las marcas Súper Ricas y Fritolay no pueden faltar en las máquinas vending. Este tipo de productos es comúnmente consumido para calmar el hambre entre las comidas principales y en algunos casos las reemplaza completamente. (párr. 6)

2.2.1.1 Clientes. En seguida, se expone la caracterización del mercado objetivo teniendo en cuenta aspectos geográficos, psicográficos, demográficos y socioeconómicos con el propósito de formular y ejecutar estrategias de mercadeo que permitan atraer al target:

Cuadro 2. Perfil de los clientes

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
Región	Santiago de Cali
Densidad	Urbana
Clima	Cálido
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutan de productos alimenticios funcionales y con alto valor nutricional. • Consumen alimentos que mejoren su calidad de vida. • Buscan una sana digestión. • Gustan de los productos con valores agregados. • No son vulnerables al precio. • Estilo de vida practico. 	
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Personas intolerantes al gluten o con enfermedad celiaca. • Personas con estilo de vida fitness. 	
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	Entre los 15 y 44 años de edad.
Sexo	Masculino y Femenino
Tamaño familiar	+ 2
Nacionalidad	Colombiana
SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA	
Ingresos	Desde 1 SMMLV en adelante
Clase Social	Media-Baja, Media, Media-Alta y Alta.
Nivel de estudios	Medios y universitarios
Estratos	3, 4, 5 y 6.

Fuente: Elaboración propia

Anexo a lo anterior, se realiza la proyección del mercado potencial, objetivo y meta de la unidad de negocio dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali:

- Mercado potencial: Constituido por la población total del municipio de Santiago de Cali la cual es de 2.496.346 según el informe de Cali en Cifras 2019.

Tabla 3. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	2,344,703	2,369,829	2,394,870	2,420,013	2,445,281	2,470,747	2,496,346

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019, p. 31)

- Mercado objetivo: Representado por el total de la población del municipio de Santiago de Cali entre los 15 y 44 años la cual representa un 46,5% de la población total de la ciudad es decir 1.161.262 personas.

Cuadro 3. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2017-2019

Edad	2020		
	Total	Hombre	Mujer
Total	2,496,442	1,193,332	1,303,110
0 - 4	179,039	91,743	87,296
5 - 9	178,344	90,463	87,881
10 - 14	186,033	94,421	91,612
15 - 19	197,564	99,642	97,922
20 - 24	203,742	102,960	100,782
25 - 29	206,594	104,619	101,975
30 - 34	197,743	98,597	99,146
35 - 39	187,837	90,284	97,553
40 - 44	167,782	79,172	88,610
45 - 49	149,945	69,774	80,171
50 - 54	149,437	67,455	81,982
55 - 59	142,245	62,855	79,390
60 - 64	114,731	48,838	65,893
65 - 69	87,434	36,298	51,136
70 - 74	62,294	25,083	37,211
75 - 79	41,164	15,777	25,387
80 y +	44,514	15,351	29,163

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019, p. 31)

- Mercado meta: Compuesto por el total de la población del municipio de Santiago de Cali entre los 15 y 44 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 que representan el 63,7% de la población total como se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Distribución de lados de manzana por estrato diciembre 31 de 2019

Estrato		Viviendas	%
TOTAL		612,902	100.0
1	Bajo - Bajo	94,505	15.42
2	Bajo	127,669	20.83
3	Medio - Bajo	157,234	25.65
4	Medio	97,035	15.83
5	Medio - Alto	94,104	15.35
6	Alto	42,355	6.91

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019, p. 197)

Conforme a los datos expuestos, se establece la proyección del mercado de la siguiente manera:

Cuadro 5. Proyección del mercado

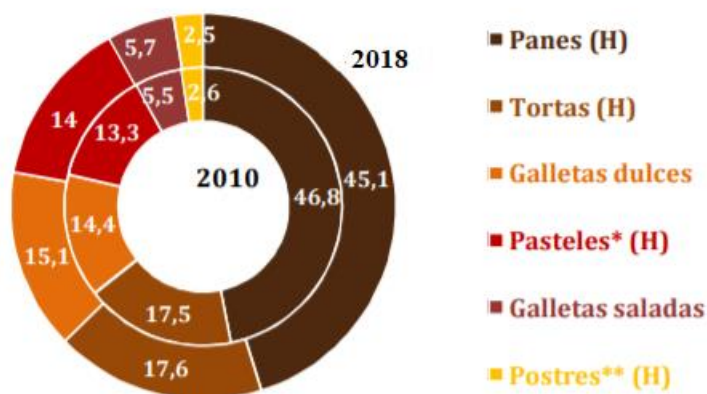
MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO	MERCADO META (Universo de la encuesta)
2.496.346 Hab.	1.161.262 Hab.	739.723 Hab.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis de la oferta. Para iniciar el análisis de la oferta se tiene en cuenta la información emitida en el informe del comportamiento relacionado con el clúster de Macrosnacks en Colombia elaborado por la Cámara de Comercio de Cali (2019) en el que enfatiza que:

Se proyecta que el mercado mundial de galletería y productos de panadería alcance un valor de USD 441,6 mil millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 1,7% entre 2016 y 2020. Con respecto a la categoría de horneados (panes, tortas, brownies, pasteles y postres) concentró 79,2% del mercado mundial de galletería y productos de panadería en 2018. Las galletas dulces (+0,7pps) y pasteles (+0,7pps) registraron las mayores variaciones porcentuales en la participación del mercado en 2018, frente a 2010 (Gráfica 8).

Gráfica 8. Distribución (%) del mercado mundial de galletería y productos de panadería según categoría 2010 – 2018



Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

* Incluye croissants, waffles, scones y donuts

** Incluye puddings, brownies, cupcakes y pie

(H): Pertenece a la categoría de horneados

Con respecto a las empresas más representativas de esta categoría a nivel mundial se destaca Bimbo, la cual registró ventas por USD 13.808 millones en 2018 y registró una reducción de 1,8% frente a 2017, explicado por la depreciación del peso mexicano frente al dólar. Bimbo fue el líder de la categoría de horneados (panes, tortas, brownies, pasteles y postres) con 3,4% del mercado mundial en 2018, comparado con 2,7% en 2010. (Cuadro 8).

Cuadro 6. Principales empresas de galletería y productos de panadería en el mundo 2018

Empresa	Características
	-Líder mundial de productos <i>hornedos</i> (panes) (3,4%) -Tienen más de 1.000 productos representados a través de 100 marcas
	-Segunda empresa de panificación del mundo (1,4%) y líder asiático -Registró ventas por USD 8,5 mil millones en 2018.
	-Tercera empresa de panificación del mundo (0,7%) -Desde 1968 han realizado más de 100 adquisiciones o compras de empresas locales
	-Líder mundial de <i>galletas saladas</i> (19,5%) y <i>galletas dulces</i> (15,8%) -Sus marcas <i>Oreo</i> , <i>Nabisco</i> y <i>LU Biscuits</i> registraron ventas superiores a USD 1.000 millones
	-Segunda empresa de <i>galletas saladas</i> del mundo (8,3%) y séptima de <i>galletas dulces</i> (1,7%) -Produce en más de 20 países e invirtió USD 193 millones en I&D en 2018.

Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

A nivel nacional, las 10 principales empresas de galletería y productos de panadería registraron en ventas conjuntas COP 2,4 billones en 2018 y registraron un crecimiento de 9,9% frente a 2017 (Cuadro 9).

Cuadro 7. Principales empresas de galletería y productos de panadería de Colombia según ventas (COP millones) – 2018

Empresa	Depto	2018	Tc (%)
Grupo Nutresa	Antioquia	785.000	11,5
Grupo Bimbo	Bogotá	478.075	9,9
Grupo Ramo*	Bogotá	412.804	14
Colombina S.A.	Valle del Cauca	217.385	9,9
Nestlé S.A.**	Bogotá	163.832	3,3
Comapan S.A.	Bogotá	95.663	4,9
Dunkin' Donuts Colombia	Bogotá	77.131	4,2
Pan Pa Ya Ltda.	Bogotá	71.504	4,4
Harinera del Valle S.A.	Valle del Cauca	43.512	1,1
Deli Repostería - Dyval S.A.	Antioquia	34.444	14,9

Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

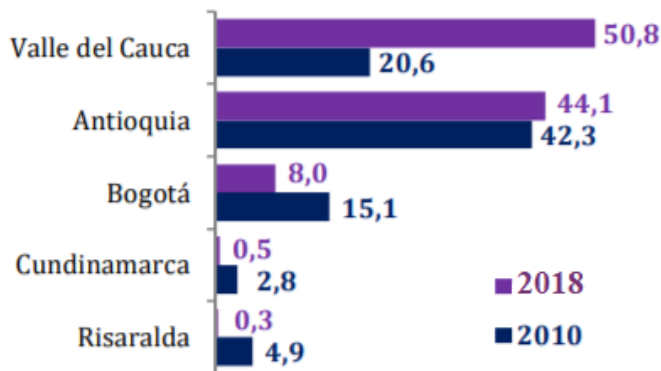
*Agrega las ventas de Productos Ramo S.A. (Bogotá), Ponque Ramo de Antioquia S.A. (Antioquia) y Ramo de Occidente S.A. (Valle del Cauca)

**Ventas estimadas de galletería y productos de panadería

En Bogotá están 6 de las 10 empresas con mayores ventas de galletería y productos de panadería en 2018, seguido por Valle del Cauca (2) y Antioquia (2) (Cuadro 9).

En este contexto, debe destacarse que el Valle del Cauca fue el principal exportador de galletería y productos de panadería con USD 50,8 millones en 2018, seguido por Antioquia y Bogotá con USD 44,1 millones y USD 8 millones, respectivamente (Gráfico 9).

Gráfica 9. Valor de las exportaciones de galletería y productos de panadería (USD millones) según principales exportadores 2010 – 2018



Fuente: DANE – Elaboración Cámara de Comercio de Cali (2019)

Según El Tiempo (2018), caracterizarse por ser uno de los departamentos azucareros ha convertido al Valle del Cauca en el centro del desarrollo de la categoría de galletería y productos de panadería. Esta es una de las circunstancias que ha permitido integrar una cadena de valor en esta región, que hoy cuenta con uno de los clúster más dinámicos: el de Macrosnacks.

El Valle del Cauca es el principal departamento productor de azúcar, lo que garantiza a las empresas como Colombina y la Harinera del Valle el abastecimiento permanente de una de las materias primas más importantes. En el país (5 departamentos) hay sembradas más de 243.000 hectáreas de caña de azúcar y la producción nacional, según información de Asocaña, alcanzó el año pasado 2,2 millones de toneladas. (El Tiempo, 2018)

“El hecho que los empresarios de los dulces encuentren esta materia prima aquí se traduce para ellos en optimización de los costos logísticos”, señala Carlos Andrés Pérez, director de la Unidad Económica y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Cali. (El Tiempo, 2018)

Si bien la industria manufacturera ocupa el tercer puesto de la economía del Valle del Cauca, después del sector financiero y de servicios sociales, comunales y personales, dentro de esta el clúster Makrosnacks y en específico la categoría de galletería y productos de panadería juegan un papel relevante y su principal país destino de exportación es E.E.U.U con ventas de USD 35,1 Millones en 2019.

Dentro de las empresas más destacadas del sector se encuentra Colombina que, según datos entregados por la Revista Dinero (2020), en el año 2019 la empresa alcanzó una facturación cercana a \$2 billones, de la cual más de la mitad se registró en el mercado nacional, generando un Ebitda de \$234.000 millones y utilidades netas por más de \$60.000 millones (superó en 48% a 2018).

De acuerdo con los estados de ventas de Colombina la dulcería tuvo ventas por \$792.000 millones, galletas y pasteles \$449.000 millones, chocolatería \$410.000 millones, los productos representados (café y atún) \$301.000 millones, las conservas \$151.000 millones y los helados \$136.000 millones.

Hay que decir que la compañía, que tiene más de 80 años, sumó en el año 2017 exportaciones totales por 224 millones de dólares, lo que la ubicó en el primer lugar en ventas externas entre las empresas de los clústers del Valle. Los productos de Colombina llegan a más de 70 países en el mundo, entre ellos Canadá, México, Guyana Francesa, Malí, India, Tanzania, Costa de Marfil, Nueva Zelanda y Madagascar, entre otros (El Tiempo, 2018).

Una compañía que también cuenta con productos que aportan a la categoría de galletería y productos de panadería en el departamento del Valle del Cauca es Harinera del Valle. Dentro de su portafolio están el brownie Mama-ía y las galletas Petitas, los cuales llegaron en el 2008. (El Tiempo, 2018).

Se trata de una empresa vallecaucana, con más de 64 años de historia y cuyo primer producto fue la harina Haz de Oros, que justamente es una de las materias primas del brownie y las galletas. En la actualidad cuenta con 1.470

colaboradores, dentro de los cuales cerca de 1.200 corresponden a empleos directos (El Tiempo, 2018).

Durante el 2017 esta firma registró ventas por 821.505 millones de pesos, de los cuales el 97,5 por ciento se vendió en Colombia y el porcentaje restante en el exterior. Los principales clientes de negocios internacionales de Harinera del Valle siguen siendo Costa Rica, Panamá y Chile. Sin embargo, también hay negocios en Ecuador, República Dominicana y Estados Unidos, entre otros. (El Tiempo, 2018).

Con respecto a los principales mercados de exportación de las empresas que producen galletería, productos de panadería y confitería en general localizados en el Valle y que hacen parte del clúster de Macrosnacks se encuentran Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Haití, Perú, Chile, Bolivia, Puerto Rico, Jamaica y Emiratos Árabes Unidos. Entre los productos destacados se encuentran los bombones, confites, barquillos, obleas, brownies y galletas dulces.

Según La Nota Económica (2018):

En los últimos años ha habido un crecimiento relevante en el consumo de snacks saludables, que hacen parte de una gran industria que es la de los Macrosnacks. Este mercado se consolida como una oportunidad para el crecimiento de la economía colombiana, así como para las ventas al exterior (párr. 1).

En el segmento de mercado de los Macrosnacks la oferta es variada, se encuentran productos de todo tipo. Unos son más procesados que otros, algunos tienen niveles de grasas, sodio y azúcar más altos, y otros tienden a ser un poco más light. Pero este sector no solo mueve los productos mencionados. En esta megaindustria se destacan actividades auxiliares, en la que se conjugan los aceites, grasas, empaques, gráficas, saborizantes, extractos, molinería y edulcorantes. (La Nota Económica, 2018)

En el estudio “La revolución de los alimentos en América Latina” realizado por Nielsen –una de las principales firmas de investigación de mercados– se comprueba que los hábitos de consumo de los colombianos han cambiado, pues las ventas de productos alimenticios saludables crecieron un 4,2% de septiembre de 2015 al mismo mes de 2016.

En Colombia, según el informe, el 59% de los consumidores prefiere alimentos bajos en azúcar, así como un 58% también tiene preferencias sobre los alimentos bajos en grasa.

Por eso, dentro de esta categoría La Nota Económica (2018), destaca como caso de éxito la empresa Nutri-G Snacks S.A.S. con su marca Granolitas, la cual se dedica a la producción de snacks saludables sin conservantes ni colorantes. Estos son unos paquetes que contienen 30 gramos de “bolitas” crocantes compuestas de avena en hojuelas, almendras, nueces, ajonjolí, coco deshidratado y la panela que tanto caracteriza al Valle del Cauca.

Por lo regular, estos ingredientes se encuentran en el mercado con agregados químicos y azúcares mezclados entre sí. Sin embargo, es posible conservarlos sin ningún aditivo por 10 meses o más, debido a que, en el caso de Granolitas, al usar ingredientes deshidratados, se convierten en alimentos de larga duración. Además, la panela, aparte de endulzar naturalmente, cumple una función vital de conservación para estos snacks, ya que ayuda a cohesionar el producto, subiendo los niveles de sólidos y bajando la cantidad de agua.

La historia de Nutri-G Snacks recalca la idea de que las necesidades siempre son oportunidades para innovar. Cuando Giselle Garcés, quien es la fundadora de la empresa, estaba esperando su segunda hija, se encontró con que en el mercado no conseguía un snack que además de ser saludable, fuera completamente natural y artesanal, decidió solucionar esa falencia. Por eso, en 2013 decidió presentar su idea en las convocatorias del Fondo Emprender del Sena, y para su fortuna, el proyecto resultó ser uno de los ganadores. En ese momento se juntó

con su hermana Stephanie, con quien comparte el gusto por el deporte y la vida saludable, para crear la empresa.

Para 2018 espera expandir su producción y llegar a conquistar países como México y Estados Unidos, siendo este último uno de los principales destinos de exportación de Macrosnacks del Valle del Cauca. *“Desde sus inicios, la empresa viene creciendo a doble dígito tanto en volumen como en facturación; tenemos planes ambiciosos para seguir ampliando nuestra capacidad de producción y portafolio”*, destaca Giselle Garcés, fundadora de Nutri-G Snacks S.A.S.

Hoy los comercializan a través de grandes superficies como Éxito, Olímpica, La 14, Carulla, Comfandi, Megatiendas y también en tiendas especializadas en la comercialización de productos saludables; así como en máquinas vending, colegios, gimnasios y tiendas virtuales.

2.2.2.1 Competencia. En la ciudad de Cali existen diversas empresas dedicadas a la producción de brownies en diferentes presentaciones, precios y sabores, las cuales comercializan este tipo de alternativas en almacenes de cadena reconocidos, discounters, tiendas especializadas y plataformas online, entre las más representativas se encuentran las expuestas en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Competidores directos

COMPETENCIA FITBROWN S.A.S					
	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4	COMPETIDOR 5
NOMBRE					
HISTORIA EMPRESA	<p>ALPINA Productos Alimenticios S.A. cuenta con 8 plantas ubicadas en Colombia, Ecuador y Venezuela. En el país está ubicada en Sopó municipio colombiano ubicado en el departamento de Cundinamarca, Enterreros, Chinchiná, Facatativá y Caloto Cauca.</p>	<p>COLOMBINA S.A. fue fundada en 1927 por Hernando Caicedo, un hombre visionario del Valle del Cauca que aprovechó la riqueza natural y agrícola.</p> <p>Sus productos llegan a más de 592.000 clientes comerciales en el mundo, lo que indica que millones de personas de todas las edades, razas y culturas, disfrutan del sabor de la vida,</p>	<p>GRUPO NUTRESA, anteriormente Grupo Nacional de Chocolates S.A. es un conglomerado de procesamiento de alimentos con sede en Medellín, Colombia.</p> <p>La principal actividad del grupo es operar la industria alimenticia con enfoque en producir, distribuir y vender embutidos, galletas,</p>	<p>HARINERA DEL VALLE fue fundada en 1947 en Pasto – Colombia por un hombre visionario, Don Arcesio Paz Paz, quien en compañía de un amigo compra un molino de trigo. Una década después nace Harinera del Sur con la compra de un molino más grande.</p> <p>En 1956, Don Arcesio se traslada a Cali donde construye otro molino de trigo, este enteramente de su propiedad, naciendo así Harinera del Valle</p>	<p>GRUPO BIMBO, S.A.B. de CV (conocida como Bimbo), fue fundada en 1945 en Puebla México comercializando inicialmente pan blanco, pan integral y pan tostado envuelto en celofán.</p> <p>Lorenzo Servitje Sendra junto con José T. Mata, Jaime Sendra Grimau, Jaime Jorba Sendra y Alfonso Velasco fueron los socios que comenzaron esta empresa de panificación.</p>

		<p>con el sabor infinito de Colombina.</p>	<p>chocolates, café, helado y pasta.</p> <p>La compañía comercializa sus productos en aproximadamente 70 marcas diferentes en 65 países. Otras actividades incluyen la inversión o la aplicación de recursos o dinero en efectivo en cualquier forma autorizada por la ley y la exploración de la industria metalmecánica y del embalaje.</p>	<p>y Harina de Trigo Haz de Oros.</p> <p>En 1970, Harinera del Valle adquirió el Molino Roncaval en Palmira.</p> <p>En 1977 inicia la producción de pastas Consazoni (hoy Conzazoni) en una sencilla planta de producción.</p> <p>Actualmente Pastas Conzazoni es la marca líder en el segmento de pastas Premium.</p> <p>En 1992 Harinera del Valle S.A. adquiere la Industria Harinera de Bogotá, ingresando al portafolio la marca de Pastas San Remo y la marca de Harinas La Americana.</p> <p>En 1994 Harinera del Valle S.A. compra la empresa La Muñeca, que genera la ampliación del proceso productivo a través de una nueva planta de pastas, dos nuevos molinos de trigo en Cali y Yumbo</p>	<p>El nombre de Bimbo surgió de la combinación del popular juego Bingo y Bambi, la famosa película de Disney.</p> <p>Esta palabra fue elegida entre otras candidatas como PanRex, Pan NSE (por Nutritivo Sabroso y Económico), Sabrosoy, Pan Lirio y Pan Azteca.</p> <p>Tiempo después los fundadores se enteraron de que Bimbo también es la manera coloquial en que los italianos le dicen a los niños (acortado de bambino) y que en China el fonema para designar al pan es casi idéntico al nombre de la marca.</p>
--	--	--	---	--	--

			<p>y un nuevo molino de maíz, también ubicado en Cali. En esta adquisición ingresan al portafolio de la Compañía marcas como Pastas La Muñeca, Doñarepa, Doña Torta, Harina de Trigo Aguiluña y Harina de Trigo Bola de Nieve.</p> <p>En 2008 Mama-ía y Grandpetitas S.A. se fusionan con Harinera del Valle S.A., permitiendo incursionar en la categoría de productos alimenticios listos con los brownies y alfajores Mama-ía y galletas Petitas. De esta manera, Mama-ía y Petitas pasaron de ser marcas regionales a productos de fuerte distribución nacional.</p> <p>En 2014 la empresa lanza Harina de Trigo Haz de Oros Hojaldres y Galletas, Mini Brownies Mama-ía, Brownies Mama-ía</p>	
--	--	--	--	--

				con M&M's, Mezcla lista para Cupcakes.	
TAMAÑO	<p>ALPINA en el primer trimestre de 2018 alcanzó los US \$25.717 millones de utilidad neta, representando un aumento de 27,7% en comparación con el primer trimestre del 2017.</p> <p>ALPINA es una empresa grande con más de 200 colaboradores y activos totales superiores a los 30.000 SMMLV.</p>	<p>COLOMBINA es una empresa grande con más de 200 colaboradores y activos totales superiores a los 30.000 SMMLV.</p>	<p>GRUPO NUTRESA es una empresa grande con 45.803 colaboradores y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina.</p>	<p>HARINERA DEL VALLE es una empresa grande con 1700 colaboradores y más de 4.800 millones de pesos invertidos en el bienestar de ellos.</p>	<p>GRUPO BIMBO cuenta con más de 134.000 colaboradores lo que la clasifica en las grandes empresas y alcanza ventas anuales por \$15,1 mil millones de dólares.</p>
LÍNEAS DE PRODUCTOS SIMILARES	<p>LÍNEA FINESSE BROWNIE FINESSE SABOR A CHOCOLATE 44g \$ 3.090</p> <p>BROWNIE FINESSE SABOR A CHOCOLATE x 4 unds 176g \$ 11.390</p>	<p>LÍNEA MINI BROWNIES SABOR A CHOCOLATE x 10 unds 230g \$ 6.650</p>	<p>LÍNEA DE BROWNIES CORONA Mezcla lista para brownie 350g \$ 6.430</p>	<p>LÍNEA DE BROWNIES Mini Brownie M&Ms Mama-ía x 10 unds 180g \$8.190</p> <p>Mini Brownie Chocolate Mama-ía x 10 unds 180g \$7.590</p> <p>Brownies cubiertos</p>	<p>LÍNEA DE BROWNIES Mini Brownies MR. Brown x 15 unds 310g \$9.990</p> <p>Brownies MR. Brown arequipe x 10 unds 750g \$24.590</p> <p>Brownie MR. Brown arequipe maní</p>

				con azúcar Mama-ía x 6 unds 320g \$9.590	75g \$2.490
				Brownies arequipe Mama-ía x 3 unds 300g \$8.390	Brownie MR. Brown arequipe 75g \$2.450
				Brownie cubierto con azúcar Mama-ía 70g \$2.090	Brownie MR. Brown chocolate 75g \$2.490
				Brownie arequipe Mama-ía 70g \$2.090	
				Brownie Chocolate Mama-ía 70g \$2.090	
				Brownie M&Ms Mama-ía 55g \$2.450	

<p>COBERTURA DE MERCADO</p>	<p>ALPINA tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y comercializa sus productos en centro América.</p> <p>Hoy en día Alpina llega al 95% de la población en Colombia, y según Kantar Worldpanel, de cada 10 hogares compran algún producto Alpina, abarcando el 72% del mercado de las bebidas lácteas.</p>	<p>En 1968 se construyó una nueva fábrica de COLOMBINA en el corregimiento de La Paila, con el fin de atender la creciente demanda internacional.</p> <p>Años más tarde, convertida en complejo industrial líder en América Latina, Colombina realizó grandes inversiones, hizo nuevas alianzas e inauguró nuevas plantas.</p> <p>En el 2000 se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca.</p> <p>En el 2001 entró en funcionamiento una planta dulcera en Guatemala, que se constituyó por medio de la sociedad Procalidad en asoció con el Grupo</p>	<p>Esta compañía tiene presencia directa en 14 países con 46 plantas de producción. Además, sus productos están presentes en 81 países de los cinco continentes.</p> <p>Participación de mercado consolidado en Colombia por encima del 60%.</p>	<p>HARINERA DEL VALLE cuenta con 5 plantas de producción ubicadas en Cali, Dagua, Palmira, Villa Rica, Bogotá y 11 distritos comerciales (Cali, Bogotá, Barranquilla, Medellín, Pereira, Villavicencio, Bucaramanga, Pasto, Duitama, Neiva e Ibagué).</p> <p>En 2018 la compañía colombiana llegó con su producto harina precocida de maíz Doñarepa a 12 países: Costa Rica, Panamá, Chile, Ecuador, Estados Unidos, España, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Canadá, Italia y Curazao.</p>	<p>Actualmente, es la compañía panificadora más grande del mundo y opera las panaderías más grandes en los Estados Unidos, México, Canadá, Chile, Perú, Colombia, El Salvador y España, y tiene algunas de las redes de distribución más amplias en México y los Estados Unidos. También fue la novena compañía más grande de México por ingresos en 2013.</p> <p>En febrero de 2020, GRUPO BIMBO expande sus operaciones y llega a Kazajistán. A través de Bimbo QSR, se firmó el convenio de asociación estratégica con Food Town, el proveedor exclusivo de bollos y franquiciatario de McDonald's en ese país. Con este convenio Grupo Bimbo amplió su presencia y se expandió a 33 países.</p>
------------------------------------	--	--	--	--	--

		<p>Pantaleón Concepción. A través de ella, se impulsa la fabricación y distribución de nuestra línea de dulces y galletas, llegando a todo Centroamérica, México y el Caribe.</p> <p>Ese mismo año se puso en marcha una nueva unidad con la última tecnología para la producción de conservas "La Constancia", en la ciudad de Bogotá.</p> <p>En el 2004 Colombina adquirió la totalidad de la empresa Inalac, Helados LIS, con planta de producción en Medellín.</p> <p>En el año 2006 se realizó la compra de los Helados Robin Hood. Esta compañía cuenta con una planta de producción en Bogotá, y es nacionalmente</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>reconocida por sus exquisitos helados.</p> <p>Colombina exporta sus productos a más de 46 países, incluyendo Estados Unidos, Australia, España e Inglaterra, entre otros.</p>			
DEBILIDADES	<p>ALPINA pese a su amplia trayectoria no posee una línea de brownies saludables libres de gluten, ya que son realizados a base de harina de trigo.</p>	<p>COLOMBINA posee una línea de brownies limitada y no cuenta con una línea saludable de este tipo de productos.</p> <p>La información de los productos y características de estos por medios digitales es limitada.</p>	<p>Línea de brownies limitada.</p> <p>Escasa información de los productos y sus beneficios por redes sociales y Website.</p>	<p>No cuentan con línea de productos saludables.</p> <p>Poca cobertura de mercado a nivel nacional e internacional.</p>	<p>No cuenta con línea de brownies saludables.</p> <p>Escasa información de los productos y sus beneficios por redes sociales y Website.</p>
FORTALEZAS	<p>Calidad de los productos, reconocimiento en el mercado, cobertura de mercado, trayectoria y posicionamiento del sector.</p> <p>Información de los productos y características de estos por redes sociales.</p>	<p>COLOMBINA cuenta con reconocimiento en el mercado y posicionamiento en el sector.</p> <p>Posee una amplia variedad de productos.</p> <p>Inversión en investigación y</p>	<p>GRUPO NUTRESA cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo</p>	<p>Calidad de los productos, reconocimiento en el mercado, posicionamiento en el sector y trayectoria en el mercado.</p>	<p>Contribución medioambiental, calidad de los productos, reconocimiento en el mercado, posicionamiento en el sector, trayectoria en el mercado y amplia cobertura.</p> <p>Amplia diversidad de marcas y productos.</p>

		<p>desarrollo (I&D)</p> <p>Amplia trayectoria en el mercado.</p> <p>Personal competente y conocimiento técnico especializado.</p>	<p>sostenible.</p> <p>Cuenta con marcas líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables.</p> <p>Su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica.</p> <p>Trayectoria y participación en el mercado.</p>		
--	--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Caracterización del producto. Seguidamente, se presenta la caracterización del producto a producir:

Cuadro 9. Caracterización del producto

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO					
Producto ofrecido.	Características del Producto	Necesidades para satisfacer del cliente	Elementos innovadores para los clientes	Beneficios para el cliente	Oportunidades de negocio para la empresa dedicada a la producción de Brownies saludables.
BROWNIES SALUDABLES.	<ul style="list-style-type: none"> - Brownies elaborados con harinas libres de gluten a base de avena y almendras. - Utilización de cacao en polvo, sal marina, vegetales como la zanahoria, frutos secos como el maní y las nueces y arequipe vegano. - Endulzados con Stevia. - Peso neto 70g cada unidad. - No contiene conservantes. - Bolsa plástica laminada biodegradable. - Requiere refrigeración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el consumo de edulcorantes artificiales, gluten y sodio para mitigar el riesgo de Enfermedades No Transmisibles. - Satisfacer la necesidad de adquisición de productos alimenticios funcionales. - Carencia de factores innovadores en las propuestas actuales. - Interacción pre y post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos 100% naturales. - Campañas publicitarias con propósito pedagógico para fomentar el consumo consciente de productos alimenticios que contribuyan con la salud y el medioambiente. - Capacitación constante al personal contratado, con el fin de mejorar continuamente los procesos ejecutados. - Pagina web y cuentas corporativas para maximizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil adquisición de snacks saludables, debido a los canales de comercialización directos e indirectos con los que contará la empresa. - Apto para personas con enfermedad celiaca. - Aportar al desarrollo de nuevas tendencias de productos altamente calificados. - Presencia activa en redes sociales y respuesta oportuna a 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de relaciones comerciales duraderas con cada cliente. - Reconocimiento en el sector alimenticio a nivel local y nacional posteriormente. - Publicidad y promoción. - Posicionamiento de marca. - Comercialización de snacks saludables e innovadores. - Emprendimiento de nuevas propuestas con alto nivel de responsabilidad

			la cobertura de mercado.	solicitudes. - Registro Invima y cumplimiento Decreto 3075/1997 " Buenas Prácticas de Manufactura" - Alternativa alimenticia que disminuye la ansiedad y previene Enfermedades No Transmisibles como la diabetes, enfermedades cardiovasculares (por ejemplo, los infartos de miocardio o accidentes cerebrovasculares) y la obesidad. - Productos bajos en carbohidratos y libres de azúcar.	social empresarial.
--	--	--	--------------------------	---	---------------------

Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Diseño de la investigación. Seguidamente, se expone la ficha técnica de la encuesta elaborada al target para obtener información cuantitativa del comportamiento del mercado.

- **Técnica para la recolección de datos**

Método: Encuesta de medición con respuestas - cerradas.

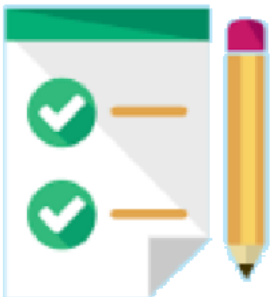
Fecha de realización: AGOSTO 15 -16 /2020.

- **Objetivo general de la encuesta:** Posteriormente, se presenta el objetivo general de la elaboración de la encuesta:

Medir el comportamiento actual de hombres y mujeres de la ciudad de Cali entre los 15 y 44 años frente al consumo de pasabocas o snacks saludables en específico de la categoría de horneados a la que pertenecen los brownies.

2.2.4.1 Tamaño de la muestra poblacional. Con respecto al tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas elaboradas se tuvo en cuenta la información expuesta a continuación:

Cuadro 10. Tamaño de la muestra poblacional

	<p>El tipo de muestreo adoptado es por cuotas, una técnica de muestreo No Probabilístico mediante el cual los emprendedores aseguran una representación equitativa y proporcionada de los sujetos, en función del rasgo considerado base de la cuota (Hombres y mujeres de la ciudad de Cali entre los 15 y 44 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6).</p> <p>Para dar soporte al estudio de factibilidad elaborado, la muestra obtenida tiene un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula.</p> <p>El universo es de 739.723 personas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

FORMULA:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96 (95%)
- Grado de error (e) = 0.05 (5%)
- Universo (N) = 739.723
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5 (50%)
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5 (50%)

n = 384

- **Ficha técnica de la encuesta**

Cuadro 11. Ficha técnica de la investigación

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Universo (1)	739.723 personas entre los 15 y 44 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali.
Muestra	384 personas a encuestar
Selección de la muestra	El tipo de Muestreo aplicado fue por Cuotas, esta es una técnica de muestreo No Probabilístico.
Método	Cuantitativo
Diseño	Descriptivo
Técnica	Encuesta presencial y Digital
Error muestral (%)	5%
Nivel de confianza	95%
Periodo realización encuesta	Agosto /15-16/2020
Trabajo de campo	Estudiantes del programa de administración de empresas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
Codificación de datos	Grupo de Estudiantes del Estudio de factibilidad Brownies saludables Fitbrown S.A.S
(1) Fuente Proyección DANE 2019	

Fuente: Elaboración propia

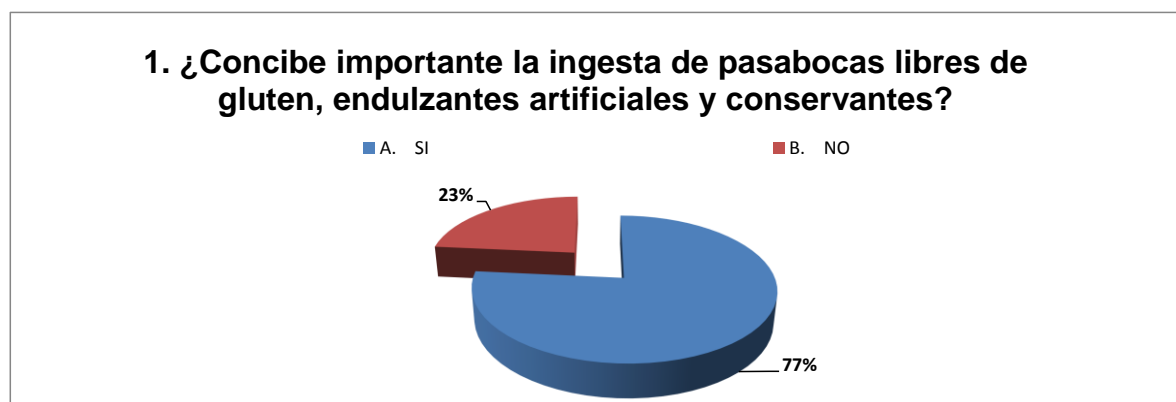
2.2.5 Resultados encuesta. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada al mercado objetivo de la empresa *Fitbrown SAS*:

Cuadro 12 ¿Concibe importante la ingesta de pasabocas libres de gluten, endulzantes artificiales y conservantes?

1. ¿Concibe importante la ingesta de pasabocas libres de gluten, endulzantes artificiales y conservantes?	# ENCUESTAS	%
A. SI	294	77%
B. NO	90	23%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. ¿Concibe importante la ingesta de pasabocas libres de gluten, endulzantes artificiales y conservantes?



Fuente: Elaboración propia

Análisis pregunta # 1:

De los habitantes interrogados pertenecientes al estrato 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, el 77% considera que SI es importante la ingesta de pasabocas saludables para la salud y otros aspectos relacionados con su aspecto corporal. Por su parte, el 23% corroboró que NO es importante la adquisición de este tipo de productos saludables. Dicho cuestionamiento conlleva a evidenciar un gran potencial de mercado en este tipo de ofertas. Sin embargo, es importante desarrollar estrategias de mercadeo en las que se realice pedagogía y se genere conciencia de la relevancia del consumo de snacks saludables para atraer un mercado cada

vez más amplio y tener cobertura total del producto, además, mitigar el riesgo de enfermedades no transmisibles como la obesidad, diabetes, entre otras.

Cuadro 13. FITBROWN S.A.S es un emprendimiento que brindará Brownies 100% libres de gluten, edulcorantes artificiales y conservantes, aderezados con vegetales y frutos secos ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente?

2. FITBROWN S.A.S es un emprendimiento que brindará Brownies 100% libres de gluten, edulcorantes artificiales y conservantes, aderezados con vegetales y frutos secos ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente?	# ENCUESTAS	%
A. Si	201	52%
B. No	183	48%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. FITBROWN S.A.S es un emprendimiento que brindará Brownies 100% libres de gluten, edulcorantes artificiales y conservantes, aderezados con vegetales y frutos secos ¿Estaría dispuesto(a) a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente?



Fuente: Elaboración propia

Análisis pregunta # 2:

Del total de habitantes encuestados, el 52% incluiría en sus alternativas de snacks brownies saludables. Por su parte, un 48% manifestó no estar dispuesto a adquirir este tipo de propuestas en su dieta alimenticia. Esto representa un nivel de aceptación alto frente a este tipo de productos y evidencia la necesidad de implementar un plan de mercadeo enfocado en resaltar los beneficios del producto

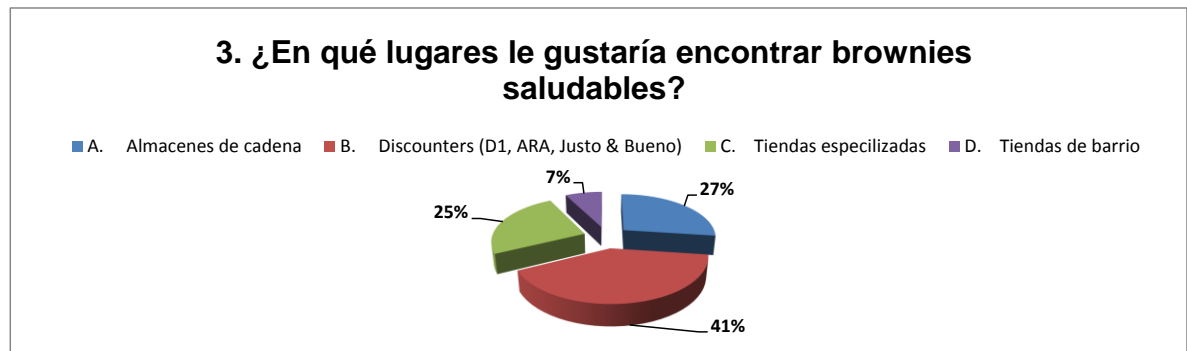
y enfatizar en el sabor, ya que es una variable importante al inclinarse por este tipo de alimentos.

Cuadro 14. ¿En qué lugares le gustaría encontrar brownies saludables?

3. ¿En qué lugares le gustaría encontrar brownies saludables?	# ENCUESTAS	%
A. Almacenes de cadena	104	27%
B. Discounters (D1, ARA, Justo & Bueno)	156	41%
C. Tiendas especializadas	95	25%
D. Tiendas de barrio	29	8%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. ¿En qué lugares le gustaría encontrar brownies saludables?



Fuente: Elaboración propia

Análisis pregunta # 3:

Con respecto a los establecimientos comerciales en los cuales les gustaría encontrar brownies saludables, el 41% de los encuestados manifestaron que los discounters como D1, Justo & Bueno o Ara por su fácil acceso. Seguido, el 27% considera la opción de almacenes de cadena. Por su parte, el 25% ratificó que adquiriría estos en tiendas especializadas. Entre tanto, el 7% se inclinó por las tiendas de barrio.

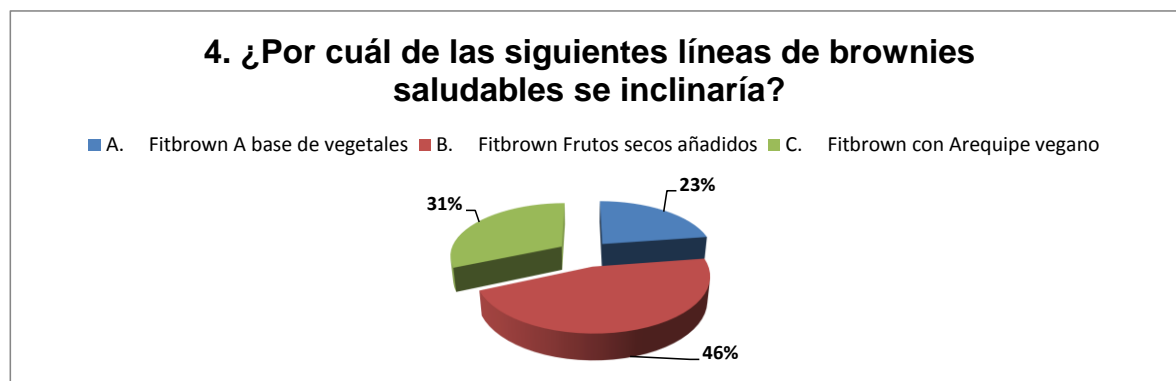
Los resultados permiten evidenciar los canales de distribución más apropiados a adoptar para llevar a cabo la comercialización de los brownies saludables a introducir en el mercado.

Cuadro 15. ¿Por cuál de las siguientes líneas de brownies saludables se inclinaría?

4. ¿Por cuál de las siguientes líneas de brownies saludables se inclinaría?	# ENCUESTAS	%
A. Fitbrown A base de vegetales	87	23%
B. Fitbrown Frutos secos añadidos	176	46%
C. Fitbrown con Arequipe vegano	121	32%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. ¿Por cuál de las siguientes líneas de brownies saludables se inclinaría



Fuente: Elaboración propia

Análisis pregunta # 4:

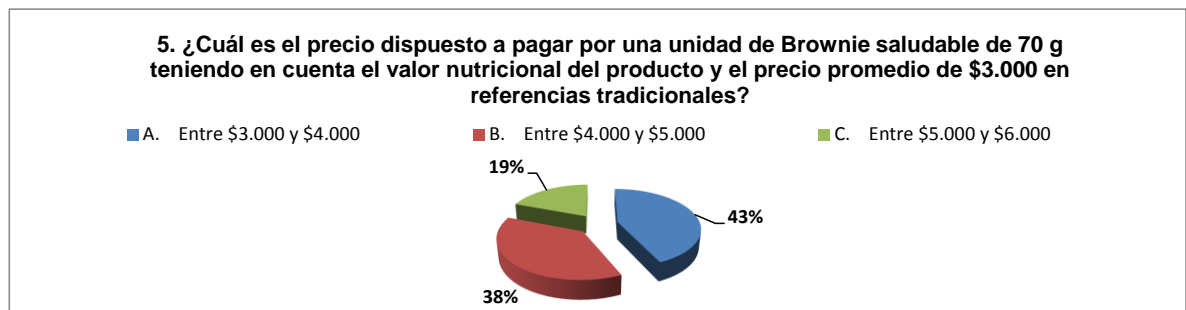
Del total de encuestados, el 46% se inclinaría por la línea de brownies a base de frutos secos añadidos, el 31% ratificó su inclinación por la línea aderezada con arequipe vegano y el 23% por la opción de brownie a base de vegetales. Lo anterior, permite identificar la línea de producto con mayor demanda inicialmente.

Cuadro 16. ¿Cuál es el precio dispuesto a pagar por una unidad de Brownie saludable de 70 g teniendo en cuenta el valor nutricional del producto y el precio promedio de \$3.000 en referencias tradicionales?

5. ¿Cuál es el precio dispuesto a pagar por una unidad de Brownie saludable de 70 g teniendo en cuenta el valor nutricional del producto y el precio promedio de \$3.000 en referencias tradicionales?	# ENCUESTAS	%
A. Entre \$3.000 y \$4.000	166	43%
B. Entre \$4.000 y \$5.000	144	38%
C. Entre \$5.000 y \$6.000	74	19%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. ¿Cuál es el precio dispuesto a pagar por una unidad de Brownie saludable de 70 g teniendo en cuenta el valor nutricional del producto y el precio promedio de \$3.000 en referencias tradicionales?



Fuente: Elaboración propia

Análisis pregunta # 5:

Con respecto al precio dispuesto a pagar por el producto propuesto en este estudio, el 43% ratificó presupuestar entre \$3.000 y \$4.000, el 38% corroboró presupuestar entre \$4.000 y \$5.000 y el 19% restante entre \$5.000 y \$6.000. Dicha información permite evidenciar que el público objetivo es vulnerable al precio, por lo que se hace necesario implementar una estrategia de precios similares a los establecidos por competidores directos e indirectos y aumentarlos paulatinamente conforme a la satisfacción de los consumidores.

2.3 PLAN DE MERCADEO

En seguida, se presentan las estrategias de producto, precio, promoción y punto de venta o distribución, las cuales hacen parte de las 4 P propuestas por el profesor E. Jerome McCarthy en 1960 utilizadas para dar cumplimiento a los objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes hacia la empresa en estudio.

2.3.1 Estrategia de producto. El producto es el principal protagonista de cualquier campaña de marketing y todas las acciones que se tomen deben girar en torno a él. En este sentido, se adoptará una estrategia enfocada en brindar una experiencia en la que se destaquen los atributos del producto desde sus insumos, beneficios, sabor, textura, variedad de presentaciones y empaque biodegradable.

Además, se dispondrá de una línea telefónica con WhatsApp para prestar un servicio al cliente cómodo y confiable. También, se incluirá entrega a domicilio para solicitudes realizadas online y asesoría durante todo el proceso de compra.

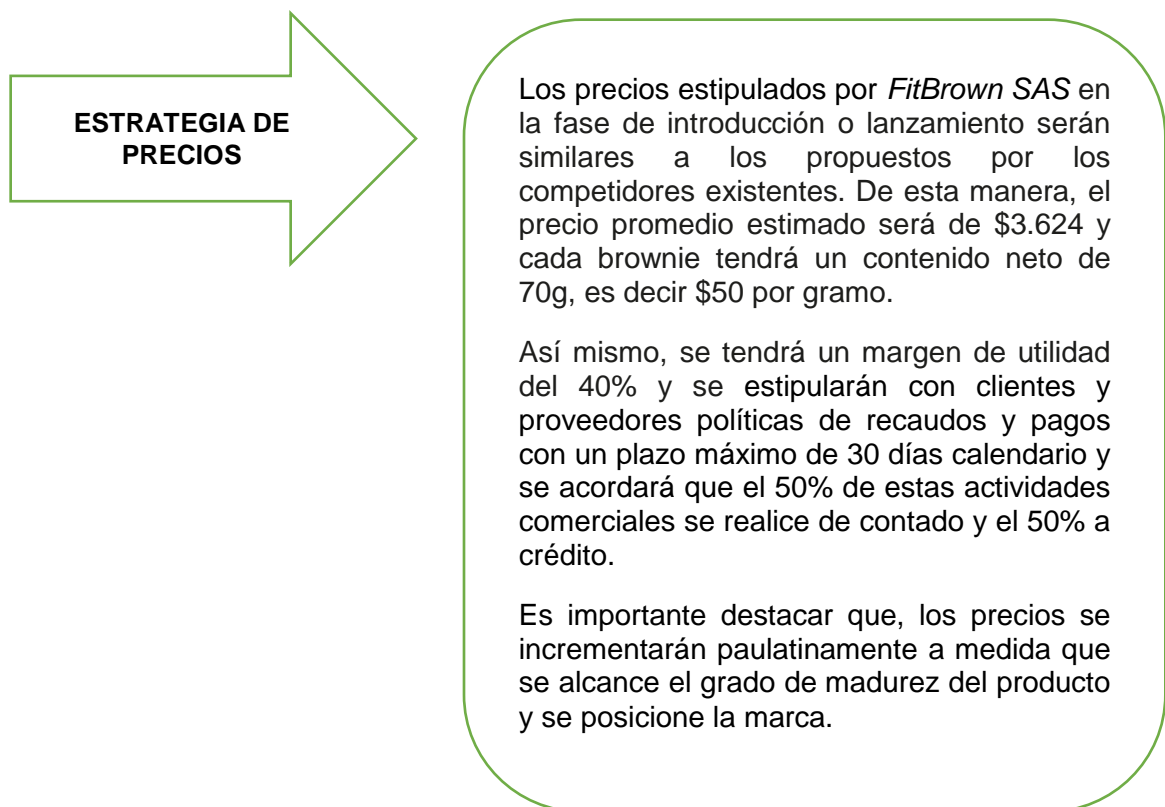
El producto se destacará por:

- ✓ Variedad en sus presentaciones. (A base de vegetales, frutos secos añadidos y aderezado con Arequipe vegano)
- ✓ Singular sabor. Debido a su contenido vegetal y aderezos de frutos secos.
- ✓ Textura suave.
- ✓ Precios competitivos en el mercado.
- ✓ El producto es perecedero, se debe consumir en el menor tiempo posible una vez destapado.
- ✓ Alto en proteína vegetal, fuente de grasas saludables, antioxidantes, proteínas vegetales y vitamina E, calcio, magnesio y cobre, componentes claves en el crecimiento, la visión y el mantenimiento de una piel sana.

- ✓ Libres de gluten, 0% colesterol, sin lácteos, contiene un bajo índice glucémico y es bajo en carbohidratos.
- ✓ No contiene azúcar añadida.
- ✓ Es una excelente alternativa para consumir en cualquier momento del día.

2.3.2 Estrategia de precio. Considerando que el precio es el valor monetario asignado a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. La estrategia diseñada para incorporar cada línea de brownie saludable al mercado tiene las siguientes características:

Cuadro 17. Estrategias de precios *Fitbrown* S.A.S



Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Estrategia de promoción. La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En este sentido, algunas estrategias que se aplicarán en la empresa FitBrown SAS, relacionadas a la promoción son:

- Diseño de página web corporativa.
- Creación de anuncios promocionales por Facebook e Instagram y pago de pautas en dichas redes sociales.
- Participación en ferias y eventos promocionales relacionados con el consumo de alimentos saludables.
- Creación de puntos de degustación en almacenes con alta afluencia de clientes potenciales.
- Implementación de volantes, tarjetas de presentación, recetarios publicitarios.
- Creación de sorteos y concursos entre los clientes.
- Emails con información corporativa.

Enseguida, se presenta el logotipo de la empresa FitBrown SAS:

Imagen 1. Logotipo empresa



Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Estrategia de distribución. Las estrategias que se utilizarán para lograr una colocación efectiva de cada una de las líneas de brownies saludables son:

- **Tipo de canal de distribución:** El canal de distribución adoptado por los emprendedores será indirecto corto y los participantes en este serán los mayoristas en la cadena de distribución, es decir todos aquellos que compran el bien a la empresa productora en grandes cantidades, lo almacenan y luego lo venden a otros intermediarios. En este caso, el producto será distribuido a través de grandes plataformas con alto reconocimiento como Súper Inter, Éxito, Tiendas Jumbo y tiendas especializadas como VidaFit Market.
- **Bodegaje y almacenamiento:** El bodegaje y almacenamiento de la empresa en proyecto será propio y se tomará bajo la modalidad de arrendamiento. Esto permitirá una mejor gestión de pedidos y un servicio de calidad para los clientes.

Para realizar la gestión de almacén se contratará personal especializado en logística con el propósito de lograr una empresa más competitiva, conseguir una mayor satisfacción del cliente y así lograr un mayor número de ventas.

Las ventajas de poseer una infraestructura propia para la gestión de almacén están enfocadas en la reducción de costos de almacén, reducción de tareas administrativas y contribuir con el cumplimiento de los estándares de calidad.

- **Transporte:** El traslado de los insumos y el producto final se realizará vía terrestre y este será subcontratado inicialmente para no incurrir en altos costos indirectos de fabricación y una inversión inicial elevada. Es importante aclarar que, dicho vehículo deberá estar acondicionado para mantener una temperatura adecuada del producto y conservar las propiedades organolépticas de este.

2.3.5 Políticas de servicios. La política de servicios estará fundamentada en el cumplimiento permanente de las normas establecidas para cada una de las etapas definidas desde el área administrativa, comercial y operativa, de modo que se garantice una experiencia al cliente de calidad. A continuación, se presentan las políticas establecidas:

- Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.
- Innovación práctica y eficiencia en costos.
- Compromiso con las normas de calidad.
- Pulcritud en la presentación personal y de las instalaciones físicas.
- Conciencia de un trabajo individual y de equipo.
- Polifuncional, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad.
- Identificación, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.

2.3.6 Tácticas de ventas. Con respecto a las tácticas de venta utilizadas por FitBrown SAS, es importante enfatizar que se dispondrá de un área comercial liderada por un director de mercadeo quien orientará las estrategias de promoción enfocadas en generar el posicionamiento y rentabilidad esperada.

Así mismo, la fuerza de ventas se ejecutará mediante dos (2) agentes comerciales quienes se encargarán de presentar el portafolio de productos a los almacenes de cadena y tiendas especializadas ubicadas en la ciudad de Cali.

3 ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO

El estudio técnico conforma la tercera etapa del plan de negocio, en el que se contempla la ficha técnica del producto y los recursos necesarios para la producción de este. Además, se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valoración económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el mismo; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Producto. El emprendimiento planteado en este documento está enfocado en incorporar al mercado tres líneas de brownies a base de proteína vegetal, libres de gluten y otros elementos tradicionalmente utilizados que conforman una alternativa alimenticia de gran aporte nutricional para un amplio segmento de mercado. De esta manera, se definió persuadir en primera instancia la población del municipio de Santiago de Cali entre los 15 y 44 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 los cuales representan el 30% de la población total.

En este sentido, las diferentes líneas de productos a incorporar en el mercado, el aporte nutricional y otros aspectos relevantes se describen en la ficha técnica plasmada a continuación:

Cuadro 18. Ficha técnica FitBrown S.A.S

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
NOMBRE DEL PRODUCTO	BROWNIES SALUDABLES FITBROWN S.A.S	
SECTOR	SECTOR ALIMENTICIO	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	<p>FitBrown S.A.S es una iniciativa caleña que propone la introducción de un brownie saludable elaborado a base de harinas libres de gluten y proteínas tomadas a partir de vegetales y otros insumos de gran aporte nutricional los cuales dan como resultado un snack de textura suave y esponjosa, fácil de ingerir y de color característico, que puede ser acompañado por cualquier tipo de bebida saludable y consumido en cualquier momento del día.</p>	
LUGAR DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	Departamento del Valle del Cauca - Municipio de Santiago de Cali.	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL Porción por unidad (70 g)	Calorías (Kcal)	25,5
	Proteínas (g)	2,3
	Almidón	1,3
	Azúcares (g)	0,3
	Fibra (g)	2,3
	Grasas (g)	1,1
	Calcio (mg)	15
	Fósforo	60

<p align="center">PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</p>	<p align="center">FitBrown A Base de Vegetales 70 g</p>
	<p align="center">FitBrown Frutos Secos Añadidos 70 g</p>
	<p align="center">FitBrown Con Arequipe Vegano 70 g</p>
<p align="center">REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD</p>	<p align="center">DECRETO 3075 DE 1997</p> <p>Mediante la cual se establecen las Buenas Prácticas de Manufactura y los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.</p>
<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO (EMPAQUE, TAMAÑO, PORCIONES, PAQUETE)</p>	<p>EMPAQUE: Cada brownie saludable será empacado en Bolsas de plástico HDPE Biodegradables impresas con el propósito de mitigar el impacto medioambiental causado por las empresas de la industria alimenticia.</p> <p>TAMAÑO: Cada unidad de producto tendrá un peso neto de 70g y tendrá una porción por paquete.</p>
<p align="center">LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p>	<div align="center" data-bbox="808 1346 1295 1749"> </div> <p align="center">Lema: “Naturalmente delicioso”.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto. A

continuación, se presentan los aspectos relacionados con la metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto para establecer el alcance de la propuesta enfocada en la formalización de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali.

Inicialmente, se hace énfasis en el **ámbito del proyecto** y se describe el sector económico en el que se desarrolla la idea de negocio. En este sentido, es importante tener en cuenta que la empresa estará incorporada en la industria alimenticia específicamente en el clúster de Macrosnacks y proyecta contribuir con la dinámica del sector agroindustrial colombiano.

Lo comprendido en el clúster de Macrosnacks abarca productos de panadería y una categoría denominada postres horneados en la que se incorporará la empresa en proyecto.

Con respecto al sector *agropecuario* es importante precisar que, en Colombia es uno de los más productivos y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que, en el primer trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario creció 6,8%, respecto al mismo periodo del año anterior.

Así mismo, el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro, afirmó que *"la buena dinámica en el sector agropecuario ha hecho que se garantice el abastecimiento durante esta pandemia, el reto es mantener la liquidez en el campo a través de las líneas especiales de crédito, el apoyo a siembra y la extensión agropecuaria"*.

Además, el jefe de la cartera agropecuaria agregó que *"entre enero y marzo de 2020, el agro se ubicó seis puntos porcentuales por encima del mismo trimestre del año pasado (0,9%) y es la variación más alta de los últimos 15 años para un primer trimestre."*

Según el informe del DANE, el crecimiento de 6,8% del sector agropecuario en el primer trimestre de 2020 se debe a los resultados logrados en actividades específicas como: Pesca y acuicultura (31,5%); Cultivos transitorios, permanentes y otros (8,6%); Ganadería (7,1%); y Silvicultura y extracción de madera (2,6%).

Específicamente, el top cinco de los cultivos que más crecieron fueron: plátano (35%); maíz (29,4%); arroz (20,9%); huevo (13,4%); y papa (11,2%).

Finalmente, el ministro Zea Navarro afirmó que el valor agregado del sector alcanzó en el primer trimestre \$19,9 billones y su incremento con respecto al mismo periodo del año anterior equivale a una variación de \$1,3 billones.

Con respecto a la ubicación de la planta, se determinó la ciudad de **Santiago de Cali** específicamente el barrio **Alameda** localizado en la comuna 9, definido gracias a la conectividad de la red vial y su estratificación socioeconómica la cual es tres (3), en aras de contribuir con la optimización de los recursos financieros y no afectar las utilidades de la empresa.

- **Tamaño del proyecto**

La empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali contribuirá con la generación de empleo contratando diez (10) puestos de trabajo directos en dicha ciudad. Además, aportará al crecimiento y competitividad empresarial del sector concebido en el clúster Macrosnacks de la región al estimar ingresos mensuales por \$65.924.464 y una prospectiva de ventas mensuales en unidades de 17.829 unidades de brownies saludables de 70 gramos a un precio promedio de \$3.624. (Ver cuadro 19)

Frente a la variación porcentual calculada en la proyección de unidades de brownies a vender, es importante aclarar que, del año uno (1) al año cinco (5) dicha variación es del 2,31% y se determina a partir del promedio de ingresos operacionales obtenidos en el sector **Elaboración de cacao, chocolate y**

productos de confitería los cuales son emitidos por el DANE desde el año 2005 hasta el 2019.

Cuadro 19. Ventas totales de FitBrown S.A.S

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	173.245.321	185.229.358	198.042.376	210.728.600	223.149.464
FitBrown Frutos Secos Añadidos	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	402.543.597	430.389.066	460.160.712	489.637.748	518.498.205
FitBrown Con Arequipe Vegano	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	215.304.646	230.198.086	246.121.762	261.887.862	277.324.180
TOTAL	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	791.093.565	845.816.510	904.324.849	962.254.211	1.018.971.849

Fuente: Elaboración propia

Relativo a la estimación de la demanda, es importante resaltar que esta fue calculada teniendo en cuenta el nivel de aceptación del mercado y la capacidad instalada definida. En este sentido, los resultados de la encuesta direccionada al target evidenciaron un nivel de aceptación del 52%, lo que permitió identificar una demanda potencial mensual de 774.398 unidades de brownies y una demanda real a satisfacer de 17.829 unidades teniendo en cuenta la capacidad instalada definida por el grupo emprendedor a partir de la infraestructura, la tecnología y el personal a contratar. Finalmente, se obtuvo un porcentaje de participación del 2,30% considerado óptimo para alcanzar el crecimiento monetario de la unidad de negocio en proyecto. (Ver cuadro 20)

Cuadro 20. Demanda FitBrown S.A.S

CALCULO DE LA DEMANDA - FITBROWN S.A.S	
Población Municipio de Santiago de Cali	2.496.346
Población de Cali entre los 15 y 44 años estratos 3, 4, 5 y 6.	739.723
Porcentaje Mercado potencial	52%
Mercado potencial (# personas dispuestas a adquirir los productos)	387.199
Frecuencia de consumo (Predominó quincenalmente)	2
Demanda potencial mensual (Q productos)	774.398
Precio promedio	3.624
Demanda Potencial (\$) mensual	2.806.706.242
% Participación	2,30%
Demanda Real (Q productos) mensual	17.829
Demanda Real (\$) mensual	65.924.464
Meses del año	12

Fuente: Elaboración propia

- **Selección la maquinaria, equipos y proveedores de insumos requeridos**

Los proveedores son un elemento vital para una empresa dentro del proceso comercial, ya que gracias a lo que estos proporcionan se puede otorgar a los clientes un producto de calidad. Por ello, enseguida se presentan los proveedores

de insumos, maquinaria y equipos requeridos para la elaboración de cada línea de brownie saludable:

Cuadro 21. Proveedores de insumos, maquinaria y equipos requeridos

ÍTEM	PROVEEDOR	CANTIDAD	FORMA DE PAGO
Cacao, frutos secos, vegetales y otros insumos primarios.	Cavasa, Makro, Centro de suministro Alameda, La Roca.	Por referencia	50% a crédito 50% de contado.
Muebles y enseres	Linio, Mercado Libre, Homecenter.	Por referencia	100% contado
Maquinaria y equipo	Mercado Libre, Mundial de Equipos, Grinder, Homecenter.	Por referencia	50% a crédito 50% de contado.
Equipos de cómputo y comunicaciones	Alkosto y Falabella.	Por referencia	100% contado

Fuente: Elaboración propia

En seguida, se reflejan las características técnicas de la maquinaria a requerir para el proceso productivo de los brownies efectuado en la empresa:

- **Horno Rotatorio Industrial**

Cuadro 22. Especificaciones técnicas horno rotatorio industrial

<p style="text-align: center;">HORNO ROTATORIO INDUSTRIAL</p>	
ESPECIFICACIONES	DATOS DEL EQUIPO
<p style="text-align: center;">Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas: 1.68 Alto x 1.10 Ancho x 1.66 Largo - Fabricado en acero inoxidable - Control de temperatura por medio de pirometro digital. - Peso: 480 kg. - Voltaje; Monofásico 110 Voltios bifásico 220 V, o trifásico 220 voltios. - Combustión: a gas natural o propano - Motores: 2 – rotación y turbina. - Válvula Honeywel para apertura y cierre de gas - Encendido y seguridad: Mediante control de ignición Honeywell con pre-barrido de 6 segundos, garantizando el bloqueo de la válvula de gas en caso de no encendido del horno después de transcurridos 6 segundos de apertura del gas. Válvula de gas marca Danfoss de extraordinaria calidad y duración.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Buen stock de maquinaria, garantía y precio competitivo.

Fuente: (Mercado Libre, 2020, fig. 1)

- **Batidora De 20 Litros Industrial Equimaq**

Cuadro 23. Especificaciones técnicas Batidora De 20 Litros Industrial Equimaq

<p>BATIDORA DE 20 LITROS INDUSTRIAL EQUIMAQ</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad: 20 litros - Capacidad máxima de harina por mezcla: 6 libras - Batidora de uso comercial e industrial. - Olla y utensilios en acero inoxidable. - Utensilios: Gancho para masa, batidor plano y globo. - Encendido mediante pulsador y relevo de excelente calidad y duración. - Engranajes metálicos de acero reforzado auto-lubricados permanentemente; esta batidora no utiliza poleas ni correas.
<p>Beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen stock de maquinaria, garantía y precio competitivo.


Fuente: (Mercado Libre, 2020, fig. 1)

Cuadro 24. Especificaciones técnicas Estufa Industrial 4 Puestos / IGHP-24

<p>ESTUFA INDUSTRIAL 4 PUESTOS / IGHP-24</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción interior y exterior en acero inoxidable. - Presenta cuatro quemadores fabricados en hierro fundido de 25.000BTU/h c/u con válvulas de control independientes. - Pilotos independientes para cada quemador. - Diseño modular. - Cantos sanitarios. - Parrillas de hierro fundido. - Bandeja recoge grasa en la parte inferior. - Panel de control desmontable para limpieza. - Quemadores desmontables. - Presenta 4 bases niveladores inoxidables.
<p>Beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen stock de maquinaria, garantía y precio competitivo.

Fuente: (Ingeniería Gastronómica, 2020, fig. 1)

Cuadro 25. Especificaciones técnicas Báscula industrial 3000 Kg

<p>BÁSCULA INDUSTRIAL 3000 KG</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Báscula de piso liquidadora - Brazo torre abatible - Marca TEK, - 4 memorias directas, - Acumulación de productos pesados - Funciones varias, Tara, Zero, etc. - Display Liquidador LED (rojo), - Plataforma de 30 x 40 cm. en Alfajor - Ideal para trabajo pesado. - Batería recargable, - Incluye adaptador. - Color AZUL - Capacidad :3000kg
<p>Beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen stock de maquinaria, garantía y precio competitivo.

Fuente: (Mercado Libre, 2020, fig. 1)

Cuadro 26. Especificaciones técnicas Amasadora 19 Libras Importada

<p>AMASADORA 19 LIBRAS IMPORTADA</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad en volumen 19 L - Potencia 2.4 hp - Cantidad de velocidades 1 - Tiempo de amasado 1 h - Peso 216 kg
<p>Beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buen stock de maquinaria, garantía y precio competitivo.

Fuente: (Mercado Libre, 2020, fig. 1)


- **Edificios, estructuras y obras de ingeniería civil**

La planta de producción de la empresa FitBrown S.A.S será arrendada y adecuada de manera óptima aprovechando su área total de 195 mts².

3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo. Seguidamente, se presenta el diagrama y el plan de desarrollo de la empresa:

- **Plan funcional general.** FitBrown S.A.S contará con un horario laboral para efectuar actividades de orden operativo, administrativo y comercial distribuido de la siguiente manera:

Figura 11. Horario de trabajo FitBrown S.A.S

	<p>Las áreas encargadas de labores administrativas y comerciales conformadas por el administrador, la recepcionista o secretaria, el director comercial y los agentes contarán con un turno laboral de 48 horas semanales distribuidas de la siguiente manera:</p> <p>Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.</p> <p>Sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.</p> <p>Así mismo, los colaboradores del área operativa contarán con un turno laboral de 48 horas semanales distribuidas de la siguiente manera:</p> <p>Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.</p> <p>Sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.</p>
--	---

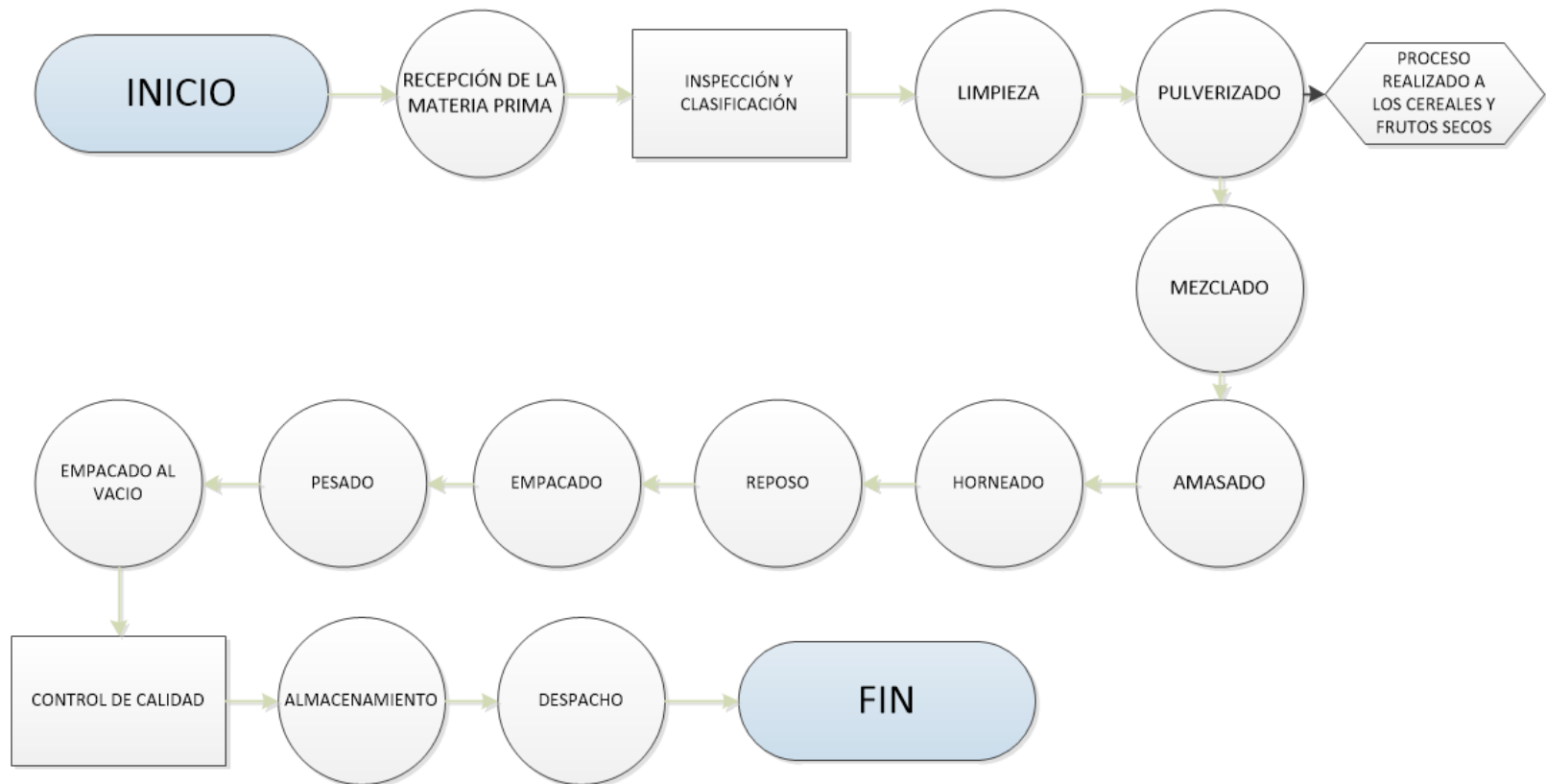
Fuente:

Elaboración

propia

- **Diagrama de flujo del proceso de producción de brownies saludables**

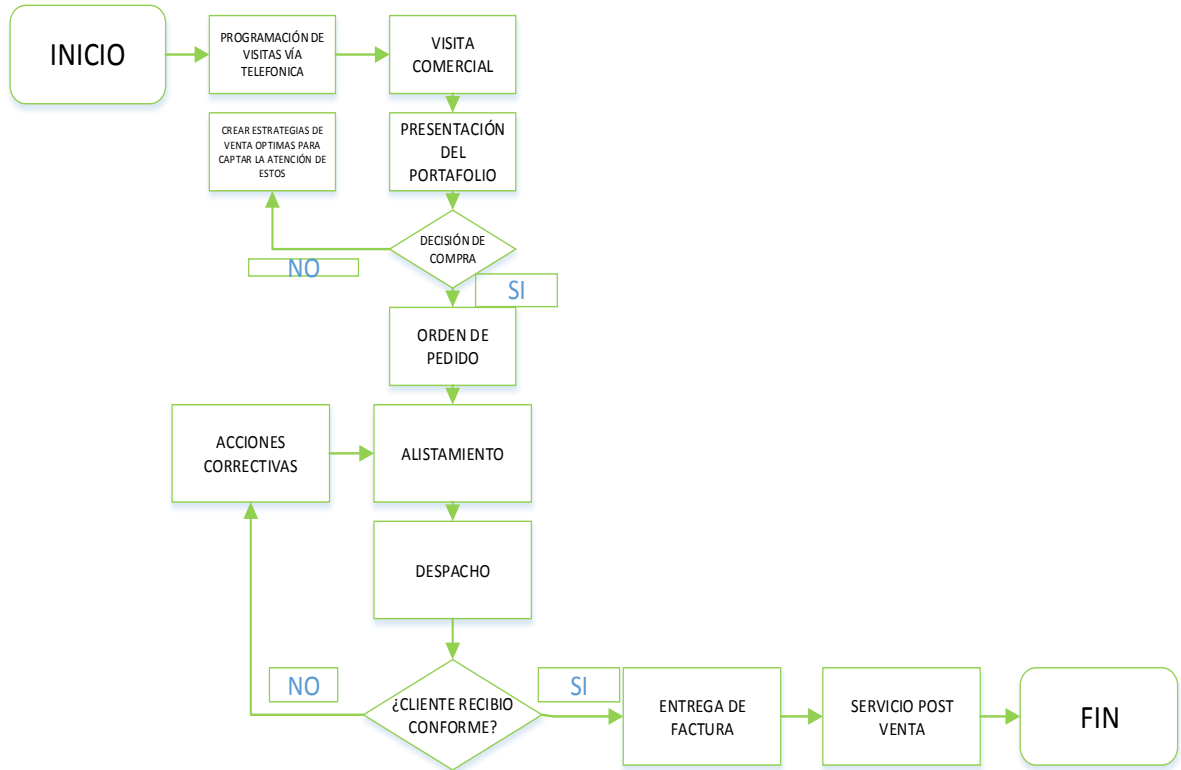
Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de producción de brownies saludables



Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de flujo del proceso de venta de la empresa**

Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de venta de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En la figura se evidencia el **diagrama de flujo del proceso de venta de la empresa** el cual será efectuado por el director comercial contratado y su grupo de agentes comerciales a fin de cumplir con las metas de venta trazadas.

3.1.4 Tecnología. En seguida, se expone el presupuesto de los activos intangibles que harán parte de la empresa con el propósito de sistematizar la información proveniente del área administrativa, comercial y operativa.

3.1.4.1 Software. Seguidamente, se exponen los software y licencias con los que contará la empresa:

Cuadro 27. Software y licencias

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software Contable Ziur Licencia anual	1	86.400	1.036.800
Microsoft Office 365	1	1.199.999	1.199.999
McAfee® Total Protection	1	159.000	159.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2.395.799

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Selección del equipo. A continuación, se despliegan los recursos técnicos requeridos para realizar el proceso de producción en la empresa:

3.1.5.1 Maquinaria y equipos. La maquinaria y equipos definidos por el grupo de emprendedores para cumplir con los estándares de calidad de cada línea de brownie saludable son los siguientes:

Cuadro 28. Maquinaria y equipos

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Horno Rotatorio Industrial	1	9.000.000	9.000.000
Batidora De 20 Litros Industrial Equimaq	1	2.700.000	2.700.000
Estufa Industrial 4 Puestos / IGHP-24	1	2.195.979	2.195.979
Báscula industrial 3000 Kg	1	1.800.000	1.800.000
Balanza Gramera Báscula Cocina Digital Capacidad Hasta 10kg	2	21.300	42.600
Maquina Empacadora Al Vacío Msa 400 - Industrial	1	4.500.000	4.500.000
Amasadora 19 Libras Importada	2	3.800.000	7.600.000
Molino Eléctrico Pulverizador Semillas Hierbas, Granos 2000g	2	1.350.000	2.700.000
Nevera Industrial Vertical Mixta Marca Supernórdico	1	6.000.000	6.000.000
Cuarto de Crecimiento Eléctrico de 30 Latas	1	4.200.000	4.200.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			40.738.579

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.2 Muebles y enseres. Para la adecuación óptima de cada espacio de trabajo se requirieron los muebles y enseres presentados a continuación:

Cuadro 29. Muebles y enseres

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio ES4603 Inval 75x120x50 cm Arena	5	239.900	1.199.500
Archivador Metálico	5	269.000	1.345.000
Silla Oficina Blanca Ergonomica Giratoria Apoyo Lumbar	5	370.000	1.850.000
Divisiones Para Oficina Tapizadas de 3 x 3	5	510.000	2.550.000
Mesa De Trabajo Aceroinoxidable 304	4	490.000	1.960.000
Cafetera Digital Programable 12 Tazas KALLEY Negro	1	149.900	149.900
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			9.054.400

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.3 Equipos de cómputo y comunicaciones. A continuación, se presentan las herramientas tecnológicas tangibles concebidas para realizar labores de tipo administrativo, comercial y financiero:

Cuadro 30. Equipos de cómputo y comunicación

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador de escritorio PAll in one HP 20-c4111a Intel Celeron 19.5" Pulgadas RAM	4	1.149.000	4.596.000
Portátil HP 15-dy10051a Intel Core i5 15" Pulgadas RAM	1	2.829.000	2.829.000
Celular XIAOMI REDMI Note 8 -64GB Azul	1	679.900	679.900
Impresora Multifuncional De Inyección 4 Colores L3110 Epson	1	569.900	569.900
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			8.674.800

Fuente: Elaboración propia

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos. Con respecto al inventario de insumos necesarios para la producción de cada línea de brownie saludable y la cantidad requerida en cada receta, es importante tener en cuenta la información presentada a continuación:

Cuadro 31. Materia prima e insumos requeridos

INVENTARIO INSUMOS - FITBROWN S.A.S				
ÍTEM	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR SIN IVA	VALOR UNITARIO (\$) (Kg, Und)
Cacao en polvo	Gramos	1000	32.000	32,0
Almendras	Gramos	1000	38.000	38,0
Polvo de hornear	Gramos	100	5.790	57,9
Sal marina	Gramos	500	2.890	5,8
Miel	m L	1000	16.000	16,0
Zanahoria	Gramos	1000	2.100	2,1
Maní	Gramos	500	7.600	15,2

Stevia	Gramos	70	7.500	107,1
Nueces	Gramos	1000	27.700	27,7
Avena	Gramos	1000	5.400	5,4
Bicarbonato de sodio	Gramos	500	3.500	7,0
Soya	Gramos	1000	1.100	1,1
Bolsa de plástico HDPE Impresa	UNIDAD	1	320	320,0

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presenta el cálculo de las cantidades de materia prima necesaria para cada línea de brownie saludable a producir y el costo de cada uno de los insumos:

Cuadro 32. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable Fitbrown a base de vegetales

FITBROWN A BASE DE VEGETALES				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Cacao en polvo	10	Gramos	32,0	320
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Sal marina	2	Gramos	5,8	12
Zanahoria	8	Gramos	2,1	17
Stevia	5	Gramos	107,1	536
Avena	35	Gramos	5,4	189
Bolsa de plástico HDPE Impresa	1	Unidad	320,0	320
TOTAL MATERIA PRIMA				1.972

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 33. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable FitBrown Frutos Secos Añadidos

FITBROWN FRUTOS SECOS AÑADIDOS				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Cacao en polvo	10	Gramos	32,0	320
Almendras	5	Gramos	38,0	190
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Sal marina	2	Gramos	5,8	12
Maní	8	Gramos	15,2	122
Stevia	5	Gramos	107,1	536
Nueces	5	Gramos	27,7	139
Avena	25	Gramos	5,4	135
Bolsa de plástico HDPE Impresa	1	UNIDAD	320,0	320
TOTAL MATERIA PRIMA				2.351

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 34. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos del brownie saludable FitBrown Con Arequipe Vegano

FITBROWN CON AREQUIPE VEGANO				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Cacao en polvo	10	Gramos	32,0	320
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Sal marina	2	Gramos	5,8	12
Miel	6	m L	16,0	96
Stevia	2	Gramos	107,1	214
Avena	20	Gramos	5,4	108
Bicarbonato de sodio	5	Gramos	7,0	35
Soya	15	Gramos	1,1	17

Bolsa de plástico HDPE Impresa	1	UNIDAD	320,0	320
TOTAL MATERIA PRIMA				1.700

Fuente: Elaboración propia

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macro localización. La zona en la que se ubicará la empresa FitBrown S.A.S es Santiago de Cali, una ciudad que cuenta al año 2020 con una población total de 2.496.346 personas según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Capital del departamento del Valle del Cauca, Cali es la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín, una ciudad cosmopolita, siempre abierta y amable con los visitantes.

Por extensión Cali es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

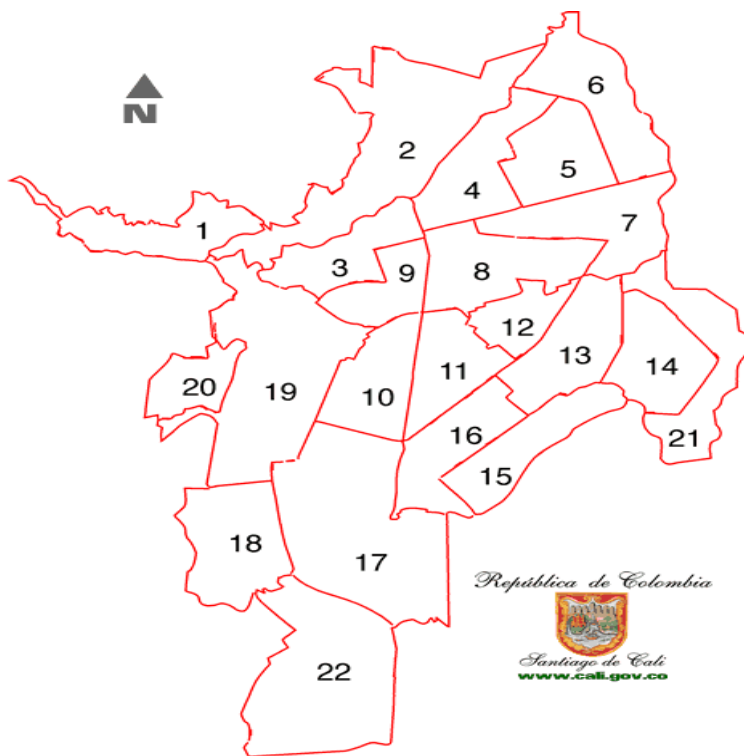
Con respecto a su conectividad, Cali cuenta con un Aeropuerto Internacional llamado Alfonso Bonilla Aragón. Localizado fuera de esta en el municipio de Palmira, a quince minutos al norte de la ciudad. Opera vuelos nacionales e internacionales, es el segundo aeropuerto en movilidad de pasajeros en Colombia y cuarto en carga.

Así mismo, Cali ofrece el servicio de El MÍO, un sistema de transporte masivo de pasajeros operado por buses articulados que cubre toda la ciudad. “Planea tu

Viaje” es la aplicación oficial que permite a los usuarios preparar los recorridos y donde encontrará el mapa del sistema, sus rutas y horarios.

A nivel económico, según la Alcaldía de Santiago de Cali (2019), para el tercer trimestre de 2019 la economía de Cali creció alrededor de 3,1% en comparación con el mismo periodo del año anterior según estimaciones del IMAE Cali, realizado por la Secretaría de Desarrollo Económico de Cali y la Pontificia Universidad Javeriana Cali, siendo los sectores que más dinamizaron la economía de la ciudad el público (incluido en este indicador como gasto en educación y salud), comercio y financiero.

Imagen 2. Macro localización - mapa de Santiago de Cali



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015, p. 20)

En seguida, se despliegan las características más importantes de la ciudad de Cali:

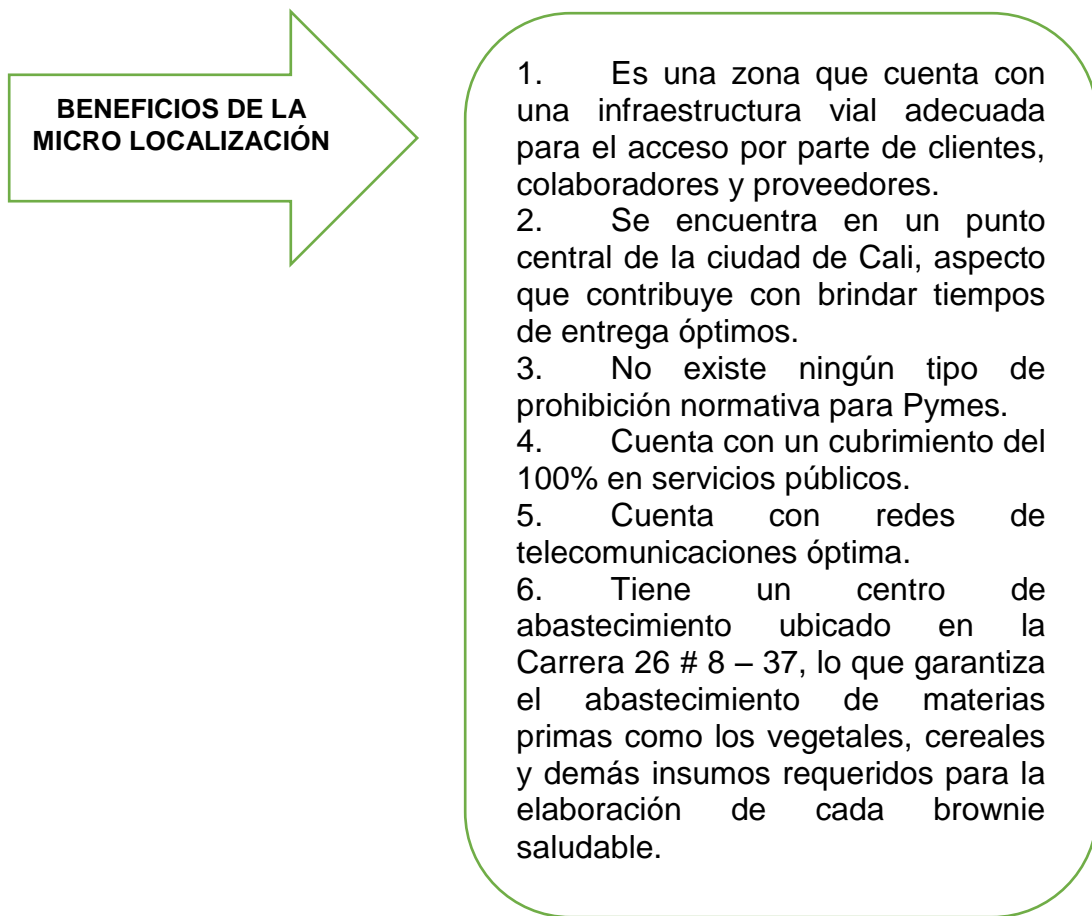
Cuadro 35. Generalidades del municipio de Santiago de Cali

GENERALIDADES MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI
<p style="text-align: center;">Acomodación</p> <p>En Cali hay hoteles nacionales e internacionales desde tres hasta de cinco estrellas. En la región hay hoteles especializados en turismo ecológico y ambiental, especialmente en la zona del lago Calima.</p>
<p style="text-align: center;">Aeropuertos</p> <p>Aeropuerto Internacional de Palmaseca. A cuarenta minutos de Bogotá, y hay varios vuelos todos los días. También hay vuelos hacia Miami, y conexiones, a través de Bogotá con Europa.</p>
<p style="text-align: center;">Carreteras</p> <p>La región cuenta con una red de vías principales que intercomunican a Cali con Medellín y Bogotá y con todos los de la región. Para llegar a algunos pueblos se utilizan carreteras de penetración y caminos veredales.</p>
<p style="text-align: center;">Telecomunicaciones</p> <p>En toda la región se cuenta con todos los servicios de comunicaciones y telecomunicaciones. En las ciudades principales hay conexión de banda ancha y Wi-fi, y en ciudades intermedias y pueblos pequeños la conexión es telefónica. En Cali hay servicios de producción audiovisual para televisión y comerciales de publicidad.</p>
<p style="text-align: center;">Salud</p> <p>En Cali existen hospitales y clínicas privadas que ofrecen atención de primer orden; también existen hospitales y clínicas que pertenecen al municipio o al departamento que ofrecen buenos servicios generales y de urgencias. En todos los pueblos hay puestos de salud.</p>
<p style="text-align: center;">Infraestructura de producción</p> <p>En Cali opera el canal regional Telepacífico, el cual tiene cobertura para los departamentos del Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Chocó. Así mismo, funciona en la ciudad el Canal Universitario de la Universidad del Valle. Cali es una ciudad que tiene una buena infraestructura de producción en cine, televisión y publicidad.</p>

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

3.2.2 Micro localización. Los emprendedores de la iniciativa presentada en este documento llamada FitBrown S.A.S, proyectan situar la unidad de negocio en el municipio de Santiago de Cali específicamente en la comuna 9 concretamente en el barrio Alameda por los beneficios señalados a continuación:

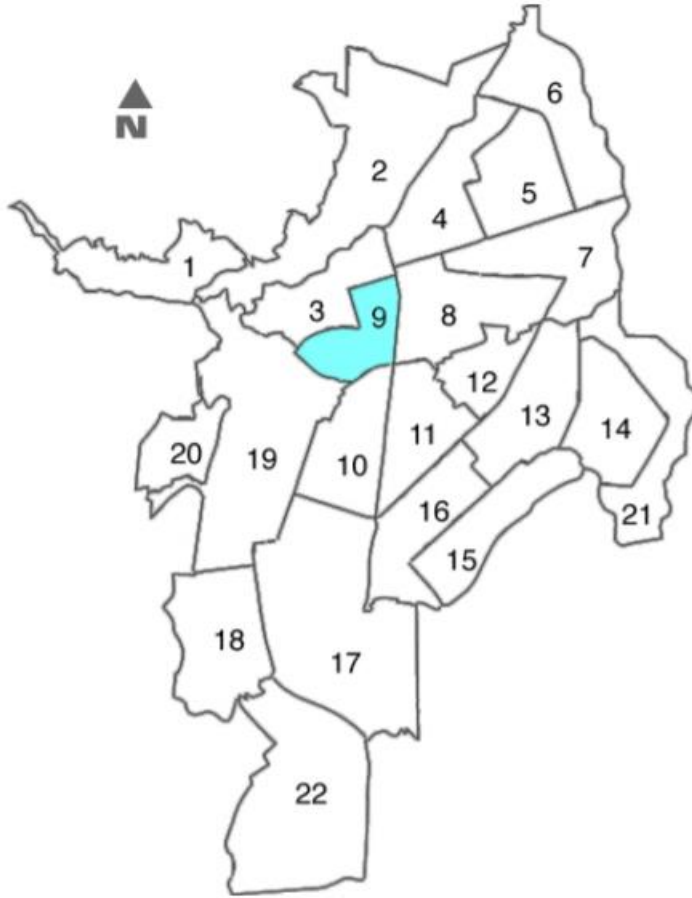
Cuadro 36. Beneficios de la micro localización



Fuente: Elaboración propia

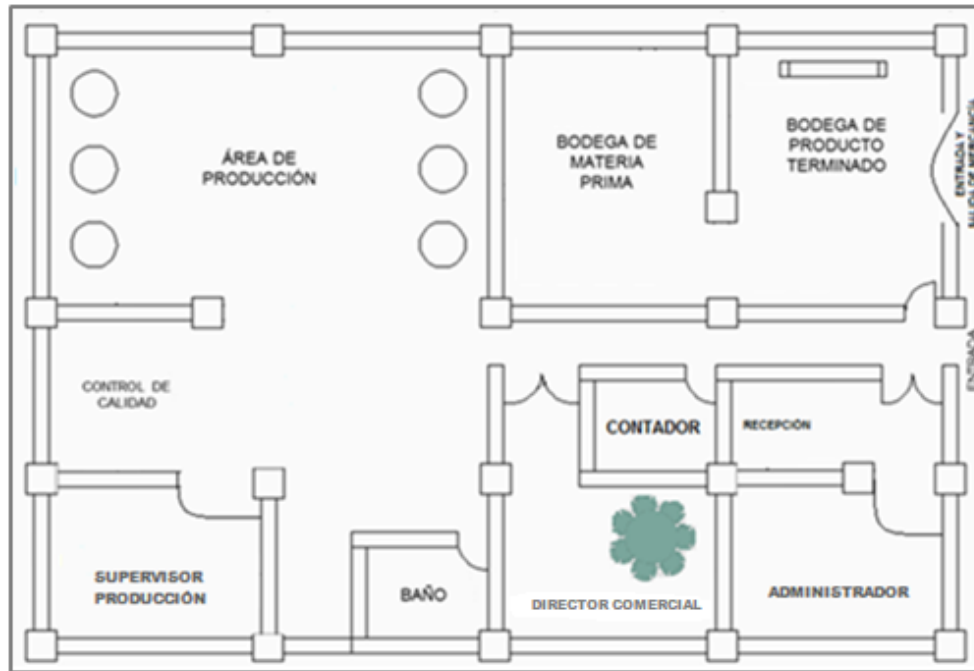
A continuación, se presenta el mapa de la ciudad de Santiago de Cali en el cual se evidencia la ubicación de la comuna 9:

Imagen 3. Ubicación de la Comuna 9



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

Imagen 5. Distribución de la planta FitBrown SAS



Fuente: Elaboración propia

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

Los emprendedores de esta iniciativa estiman una inversión inicial de \$106.096.843 comprendida por un total de activos fijos que representa la cifra de \$58.467.779, activos diferidos calculados en \$17.619.838 y un total de capital de trabajo valorado en \$30.009.226.

Por su parte, el total de la inversión a financiar será de (\$42.438.737), el cual se propone cubrir con un crédito libre inversión a una tasa mensual de 2,17% y cuotas fijas de \$1.433.119 a un plazo estimado de cuatro (4) años.

Cuadro 37. Condiciones y resumen de financiación

AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S	
Valor Prestamo	42.438.737
TEA (%)	29,45%
TASA NOMINAL MENSUAL	26,09%
TASA MENSUAL	2,17%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortizacion	Saldo
0				42.438.737
1	1.433.119	922.762	510.357	41.928.380
2	1.433.119	911.665	521.454	41.406.926
3	1.433.119	900.327	532.792	40.874.134
4	1.433.119	888.742	544.377	40.329.758
5	1.433.119	876.906	556.213	39.773.544
6	1.433.119	864.812	568.307	39.205.237
7	1.433.119	852.455	580.664	38.624.573
8	1.433.119	839.829	593.290	38.031.283
9	1.433.119	826.929	606.190	37.425.093
10	1.433.119	813.748	619.371	36.805.722
11	1.433.119	800.281	632.838	36.172.884
12	1.433.119	786.521	646.598	35.526.286
13	1.433.119	772.462	660.657	34.865.629
14	1.433.119	758.097	675.022	34.190.607
15	1.433.119	743.420	689.699	33.500.908
16	1.433.119	728.423	704.696	32.796.212
17	1.433.119	713.101	720.018	32.076.194
18	1.433.119	697.445	735.674	31.340.520
19	1.433.119	681.449	751.670	30.588.850
20	1.433.119	665.105	768.014	29.820.836
21	1.433.119	648.406	784.713	29.036.123
22	1.433.119	631.344	801.775	28.234.348
23	1.433.119	613.911	819.209	27.415.140
24	1.433.119	596.098	837.021	26.578.119
25	1.433.119	577.898	855.221	25.722.898
26	1.433.119	559.303	873.816	24.849.082
27	1.433.119	540.303	892.816	23.956.266
28	1.433.119	520.890	912.229	23.044.037
29	1.433.119	501.056	932.064	22.111.974
30	1.433.119	480.789	952.330	21.159.644
31	1.433.119	460.082	973.037	20.186.607
32	1.433.119	438.925	994.194	19.192.414
33	1.433.119	417.308	1.015.811	18.176.603
34	1.433.119	395.221	1.037.898	17.138.705
35	1.433.119	372.654	1.060.466	16.078.239
36	1.433.119	349.595	1.083.524	14.994.715
37	1.433.119	326.036	1.107.083	13.887.632
38	1.433.119	301.964	1.131.155	12.756.477
39	1.433.119	277.369	1.155.750	11.600.727
40	1.433.119	252.239	1.180.880	10.419.847
41	1.433.119	226.563	1.206.556	9.213.291
42	1.433.119	200.328	1.232.791	7.980.500
43	1.433.119	173.523	1.259.596	6.720.904
44	1.433.119	146.135	1.286.984	5.433.920
45	1.433.119	118.152	1.314.967	4.118.953
46	1.433.119	89.560	1.343.559	2.775.394
47	1.433.119	60.346	1.372.773	1.402.621
48	1.433.119	30.498	1.402.621	0
		26.350.980	42.438.737	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	10.284.978	8.249.262	5.614.026	2.202.714
AMORTIZACIÓN	6.912.451	8.948.168	11.583.403	14.994.715
	17.197.429	17.197.429	17.197.429	17.197.429

Fuente: Elaboración propia

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

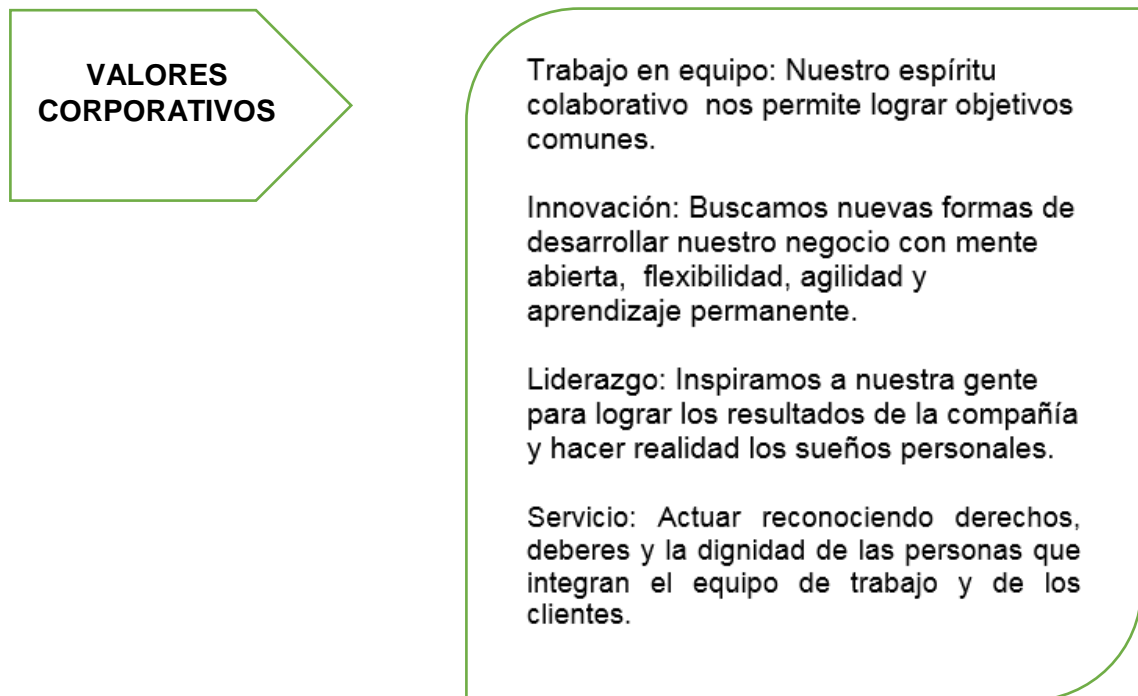
En este capítulo se evalúa la factibilidad organizacional y legal para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, mediante la cual se pretende promover la ingesta de snacks saludables elaborados a partir de harinas libres de gluten y proteínas tomadas a partir de vegetales y otros insumos de gran aporte nutricional, obteniendo un pasaboca de textura suave y esponjosa que puede ser consumido por niños, jóvenes y adultos.

4.1.1 Misión. FitBrown S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de brownies comprometida con satisfacer las necesidades de cada cliente, elaborando una propuesta saludable con alto valor nutricional y estándares de calidad.

4.1.2 Visión. FitBrown S.A.S proyecta para el año 2025, ser la empresa líder en la producción y comercialización de brownies saludables en el municipio de Santiago de Cali, destacándose principalmente por brindar un pasaboca funcional que contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores.

4.1.3 Valores corporativos. A continuación, se presentan los valores corporativos con los cuales se evidenciará la cultura organizacional fundamentada en la empresa FitBrown S.A.S:

Figura 14. Valores corporativos FitBrown SAS

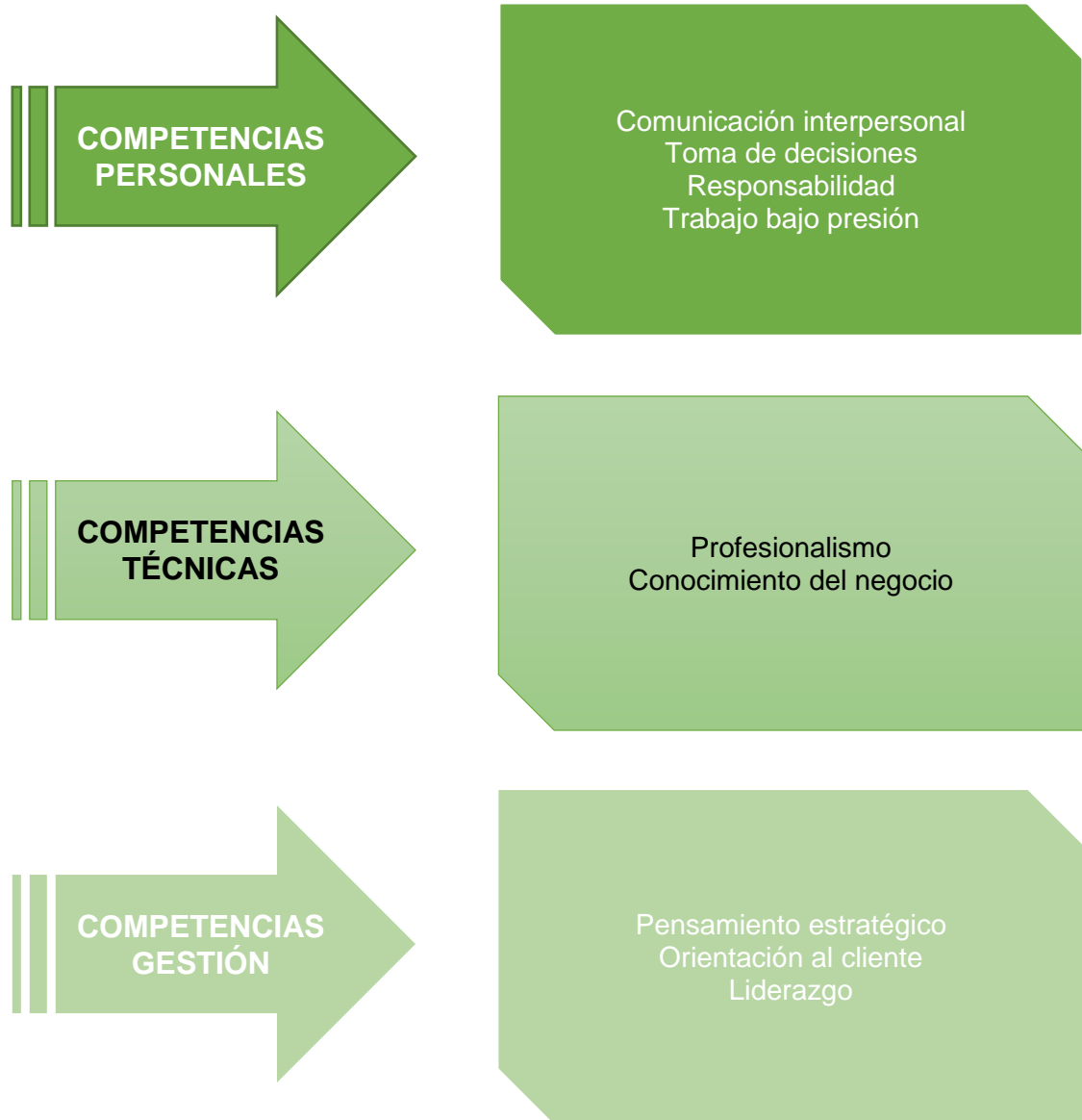


Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Filosofía de trabajo. La filosofía de trabajo de *FitBrown S.A.S* está fundamentada en la búsqueda constante de elementos que permitan mejorar continuamente los procesos administrativos, comerciales, financieros y operativos, con el propósito de aumentar la competitividad en el núcleo empresarial vallecaucano y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de todos los *stakeholders* de la empresa.

4.1.5 Competencias organizacionales. Seguidamente, se presentan las competencias organizacionales del equipo de trabajo con el cual contará la empresa:

Cuadro 38. Competencias organizacionales



(Continuación) Cuadro 38. Competencias organizacionales

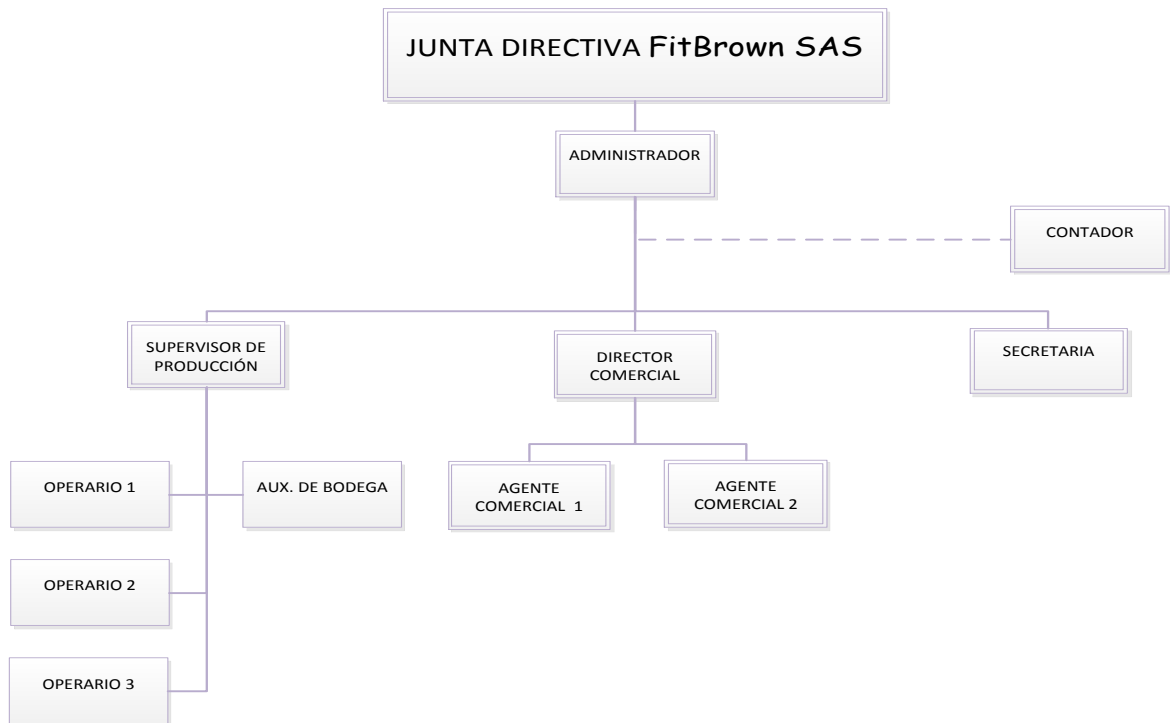


Fuente: Elaboración propia

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Considerando la importancia de establecer los grados de responsabilidad y control corporativo, es presentada la estructura organizacional con la que operará la empresa FitBrown S.A.S en la cual se detallan los cargos a incorporar y su orden jerárquico:

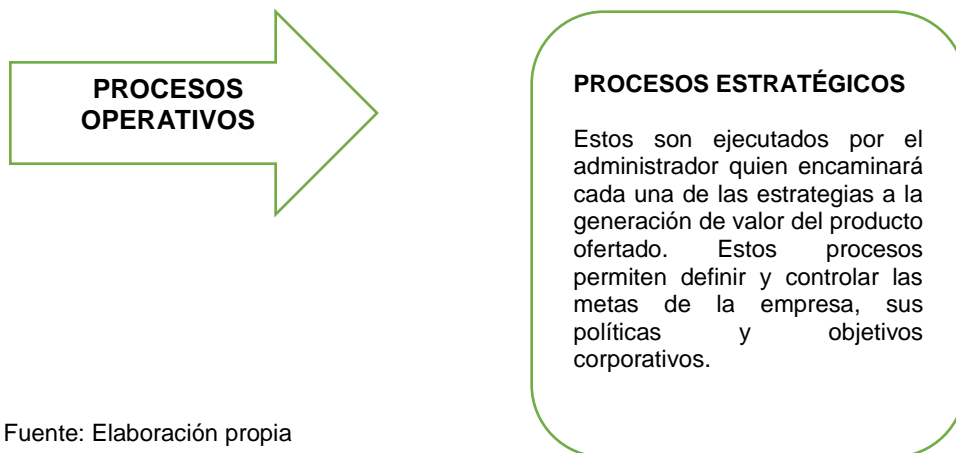
Figura 15. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

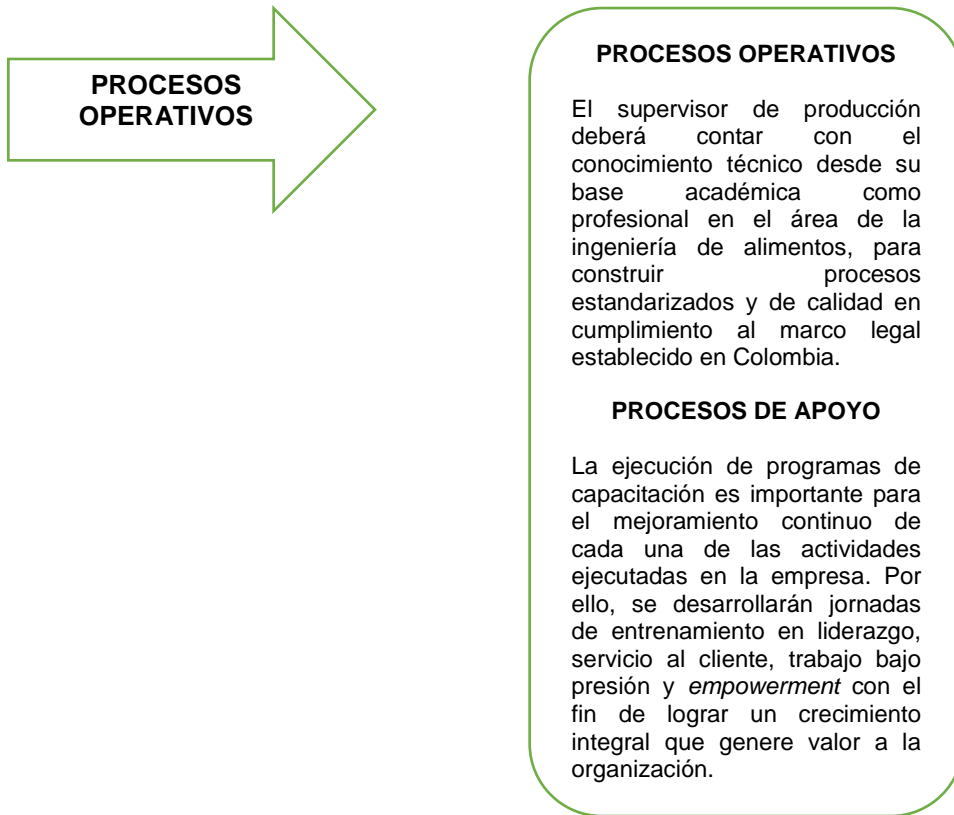
4.2.1 Procesos operativos. A continuación, se presentan los procesos operativos a efectuar en la empresa FitBrown S.A.S:

Figura 16. Procesos operativos



Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 16. Procesos operativos



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Descripción de puestos. A continuación, se exponen las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos a incorporar dentro de la organización:

Cuadro 39. Descripción de cargos (Administrador)

	<h2>FORMATO DE PERFIL DE CARGO</h2>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Administrador</u>
Nivel:	<u>Profesional</u> Asignación Salarial: <u>\$ 1.650.000</u>
Cargos bajo su dependencia:	Director comercial, S. de producción, agentes comerciales, Secretaria, operarios, contador, auxiliar de bodega.
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en administración de empresas.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, toma de decisiones, facilidad de comunicación, receptivo, capacidad de análisis, conciliador.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Analizar los requerimientos del mercado y las nuevas tendencias.	
2. Gestionar, organizar, coordinar y operar las actividades relacionadas con las áreas de servicio y mercadeo.	
3. Asignar de manera efectiva los distintos recursos.	
4. Capacitar al personal a su cargo.	
5. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
6. Coordinar con los agentes comerciales junto con la Secretaria las reuniones.	


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40. Descripción de cargos (Contador público)

	<h2>FORMATO DE PERFIL DE CARGO</h2>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Contador</u>
Nivel:	<u>Profesional</u> Asignación Salarial: \$ <u>877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
<p>Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.</p>	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Contaduría Pública.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, capacidad de mando, toma de decisiones, proactivo, analista de información, facilidad de comunicación.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Velar por que la empresa cumpla con las normas contables que exija la ley.	
2. Elaborar estados financieros, los cuales determinaran el estado económico mensual en el que se encuentra la empresa.	
3. Presentarse dos veces por mes, el contador no hará parte de la nomina de la empresa, se le pagarán honorarios.	
4. Liquidar todas las prestaciones de ley de los empleados y diligenciamiento de los respectivos formularios de afiliación a EPS, ARL y caja de compensación.	
5. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
6. Recepcionar los recibos de caja y conciliar cuentas por pagar de los clientes.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41. Descripción de cargos (Director comercial)

	<h2>FORMATO DE PERFIL DE CARGO</h2>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Director comercial</u>
Nivel:	<u>Profesional</u>
Asignación Salarial:	<u>\$ 1.280.000</u>
Cargos bajo su dependencia:	<u>Agentes comerciales</u>
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Planificar estrategias específicas de mercadeo y ventas	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Administración, mercadeo o carreras afines	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, capacidad de mando, toma de decisiones, facilidad de comunicación, excelente relaciones interpersonales, proactivo y dinamico, calidad de trabajo, trabajo en equipo.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Define el trabajo de los agentes comerciales.	
2. Desarrolla estrategias comerciales y promocionales.	
3. Conocer a los clientes, sus expectativas, necesidades, comentarios, con el fin de mejorar continuamente la relación comercial y buscar la fidelización de clientes de valor.	
4. Capacitar al personal encargado de las ventas.	
5. Realizar el primer acercamiento con los clientes potenciales.	
6. Planear estratégicamente las ventas y controlar y verificar el cumplimiento de metas trazadas.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 42. Descripción de cargos (Agente comercial)

	<h2>FORMATO DE PERFIL DE CARGO</h2>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Agente comercial</u>
Nivel:	<u>Profesional /Tecnológico</u> Asignación Salarial: \$ <u>877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Alcanzar las metas establecidas, mantener de forma activa relación con los clientes logrando así la fidelización permanente de los mismos.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional / tecnólogo en mercadeo o gestión empresarial.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, capacidad de mando, organizado/ordenado, proactivo, practico, diligenciamiento de registros, disposición para las ventas, negociador, elaboración de informes.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Coordinar los eventos y tomas de puntos claves en diferentes almacenes de cadena y Discounters de la ciudad de Cali.	
2. Atender consultas y/u opiniones del Director Comercial.	
3. Ejecutar estrategias comerciales y promocionales.	
4. Participar activamente de la planeación estratégica de ventas.	
5. Conocer todos los productos (Brownies saludables) de la empresa y sus beneficios.	
6. Atender demás funciones dadas por el Director Comercial.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 43. Descripción de cargos (Secretaria)

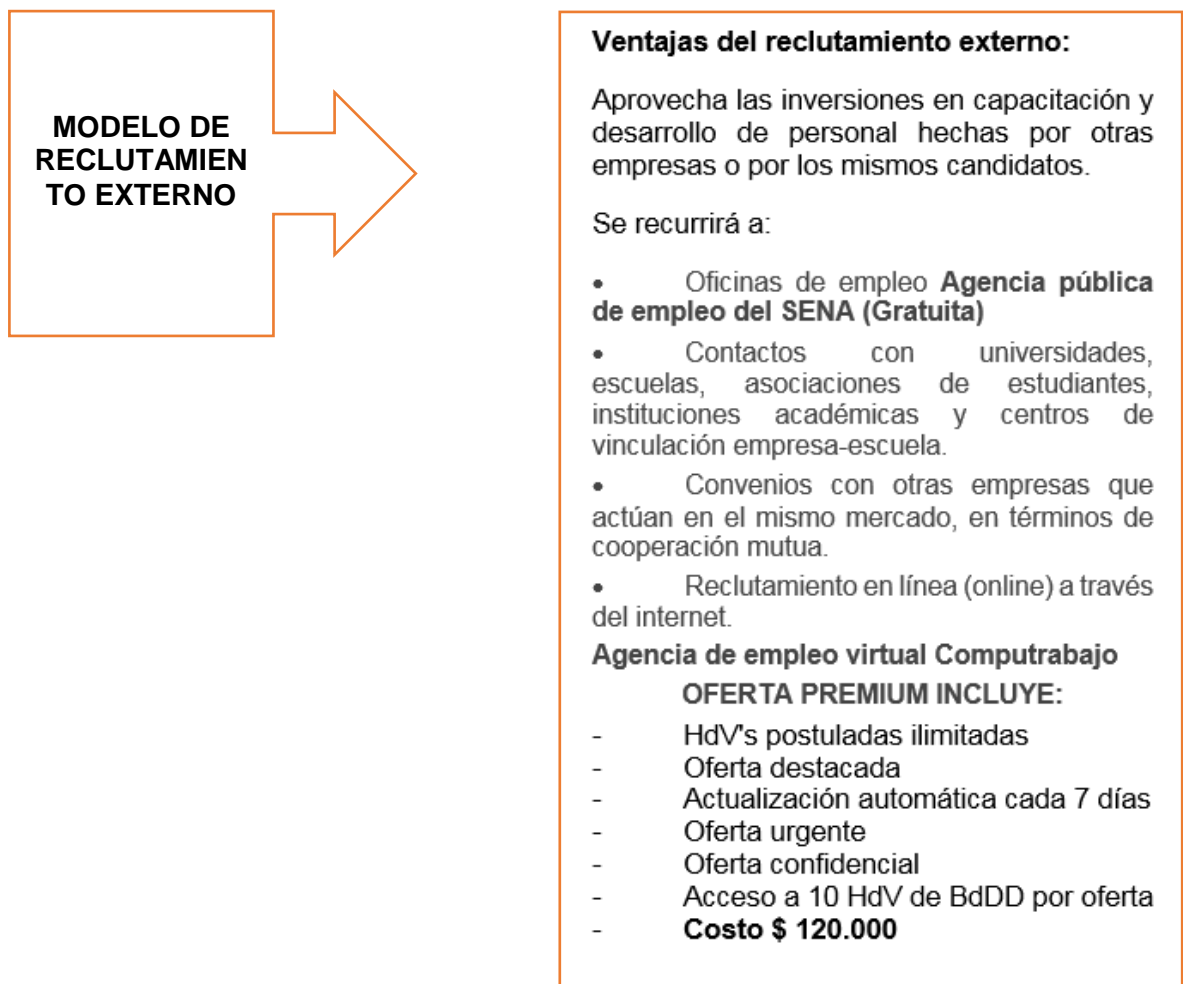
	<h2>FORMATO DE PERFIL DE CARGO</h2>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Secretaria</u>
Nivel:	<u>Profesional /Tecnológico</u> Asignación Salarial: <u>\$ 877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Organizar y velar por el correcto funcionamiento del cargo, especialmente en la organización de archivos, atención al público; ejecutar las actividades que le corresponda para el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnica en administración ó afines.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Organizada/ordenada, destreza en el trabajo, tolerante, receptiva y atenta, proactiva, practica, manejo de equipos de comunicación, diligenciamiento de registros.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Recepcionar llamadas telefónicas	
2. Realizar servicio post venta.	
3. Entregar de programación del día a cada agente comercial.	
4. Organizar y archivar documentos y forecast de cada agente comercial.	
5. Recepcionar dineros y realizar recibos de caja por cada pago que realicen los clientes.	
6. Entregar al contador los recibos de caja para conciliación de saldos.	

Fuente: Elaboración propia

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

FitBrown S.A.S es una iniciativa en estudio de factibilidad, por tal motivo, el modelo de reclutamiento a acoger es externo. Este tipo de reclutamiento cuenta con las particularidades presentadas a continuación:

Figura 17. Modelo de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección de personal es la herramienta que se acogerá para realizar un filtro entre los candidatos que están cualificados para la empresa y los que no lo están mediante el uso de diferentes técnicas.

En seguida, se presenta el modelo del formato de solicitud de empleo a requerir:

Figura 18. Modelo solicitud de empleo FitBrown S.A.S

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____

Nombre completo: _____

Dirección: _____ Teléfonos: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Cédula No.: _____ Seguro social: _____ Licencia: _____

Edad: _____ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa? SI ___ No ___

Estado civil _____ No. de hijos _____ No. de dependientes _____

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

Estudios:

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

¿Habla usted Inglés? Excelente ___ % Bueno ___ % Regular ___ %

¿Lo escribe? Excelente ___ % Bueno ___ % Regular ___ %

¿Otro idioma? _____

Especifique sus conocimientos de leng. de programación/ conocimiento de Sistema Operativo y/o Manejo de Herramientas:

Nombre completo _____ de _____ su padre: _____ Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre completo _____ de _____ su madre: _____ Profesión: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Personas que deben ser notificada en caso de emergencia:

Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

Nombre completo del cónyuge: _____ Edad: _____

Trabaja en: _____ Desde: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Cargo que desempeña su cónyuge: _____ Salario: _____

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha): _____

Seguir atrás

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 18. Modelo solicitud de empleo FitBrown S.A.S

Tipo de Sangre: _____ Alergias: _____
Nombre de las personas con quienes vive:

Nombre completo	Edad	Ocupación

Referencias: Dar nombre de dos (2) personas que no sean familiares

Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente? Si _____ No _____
¿Dónde? _____ Cargo: _____ Salario \$ _____
¿Por qué desea cambiarse? _____

Empleos Anteriores

Favor anotar primero el más reciente

Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario Inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajo desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ Motivo de salida: _____
--

Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario Inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajo desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ Motivo de salida: _____
--

Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario Inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajo desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ Motivo de salida: _____
--

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico? Si _____ No _____
Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.
Empleo solicitado: _____ Salario deseado \$ _____

Requisitos: Adjuntar: Foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Nota: Si aplicas al cargo de Supervisor de producción, operario o auxiliar de bodega anexar: 1. Certificado BPM. 2. Copia del diploma de profesional o técnico con la convalidación, según aplique 3. Tarjeta profesional.

Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la realización de los exámenes médicos de ingreso, los cuales son utilizados para identificar las condiciones de salud del postulante previo a la contratación, se considera relevante acoger los servicios suministrados por IPS Comedica ubicada en el barrio Alameda los cuales tienen un valor de \$92.000 y serán cubiertos por la empresa.

Cuadro 44. Costo de exámenes médicos por perfil

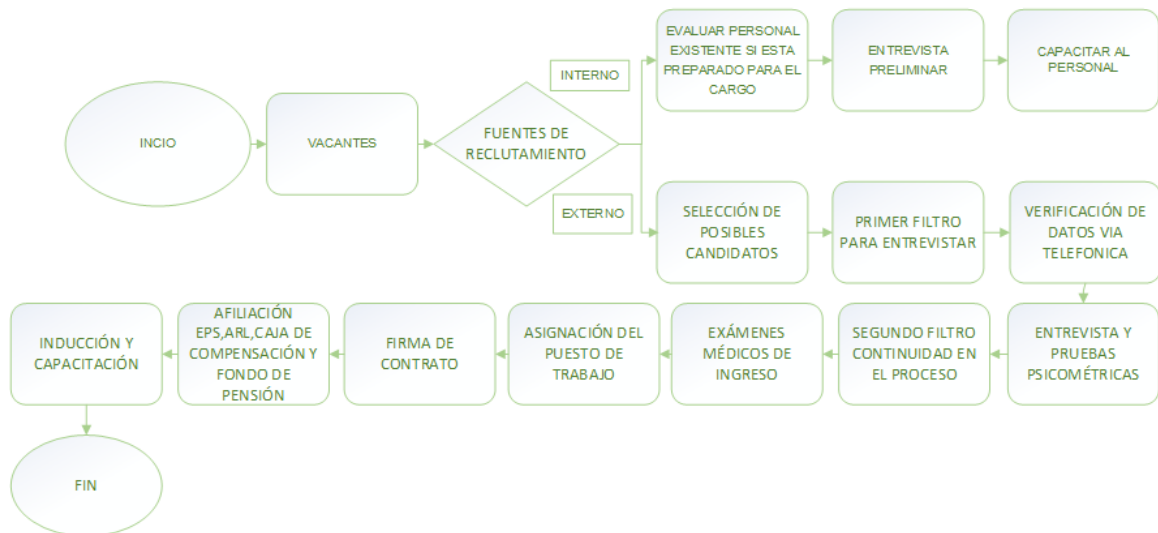
COSTOS EXÁMENES MÉDICOS - FITBROWN S.A.S	
ADMON Y VENTAS	
CARGO	COSTO UNITARIO
Administrador	92.000
Secretaria	92.000
Director comercial	92.000
Agente comercial 1	92.000
Agente comercial 2	92.000
PRODUCCIÓN	
Supervisor de producción (Ing. De alimentos)	92.000
Operario 1	92.000
Operario 2	92.000
Operario 3	92.000
Auxiliar de bodega	92.000
COSTO TOTAL	920.000

Fuente: Elaboración propia

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

En seguida, se presenta el proceso de contratación a implementar:

Figura 20. Proceso de contratación



Fuente: Elaboración propia

Referente al proceso de contratación es importante aclarar que, la fuente de reclutamiento acogida será externa, ya que no se cuenta con personal.

Con respecto al tipo de contratación definido por el grupo de emprendedores para el ingreso legal del personal a la unidad de negocio, se determinó que es directo con excepción del contador, puesto que este cargo será contratado por prestación de servicios y su pago será por concepto de honorarios.

A continuación, se presentan los parámetros laborales establecidos para la empresa FitBrown S.A.S:

Cuadro 45. Parámetros laborales FitBrown S.A.S

PARÁMETROS LABORALES - FITBROWN S.A.S	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantías	8,33%
Intereses a la Cesantías	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,00%
Pensión	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Inducción del personal. A continuación, se presenta el proceso de inducción del personal con el cual se brindará acompañamiento las primeras semanas de actividades laborales:

Figura 21. Proceso de inducción del personal



Fuente: Elaboración propia

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

4.6.1 Capacitación del personal. El administrador, director comercial y supervisor de producción son las personas encargadas de realizar el proceso de capacitación presentado a continuación:

Figura 22. Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

4.7 PROGRAMA DE INCENTIVOS

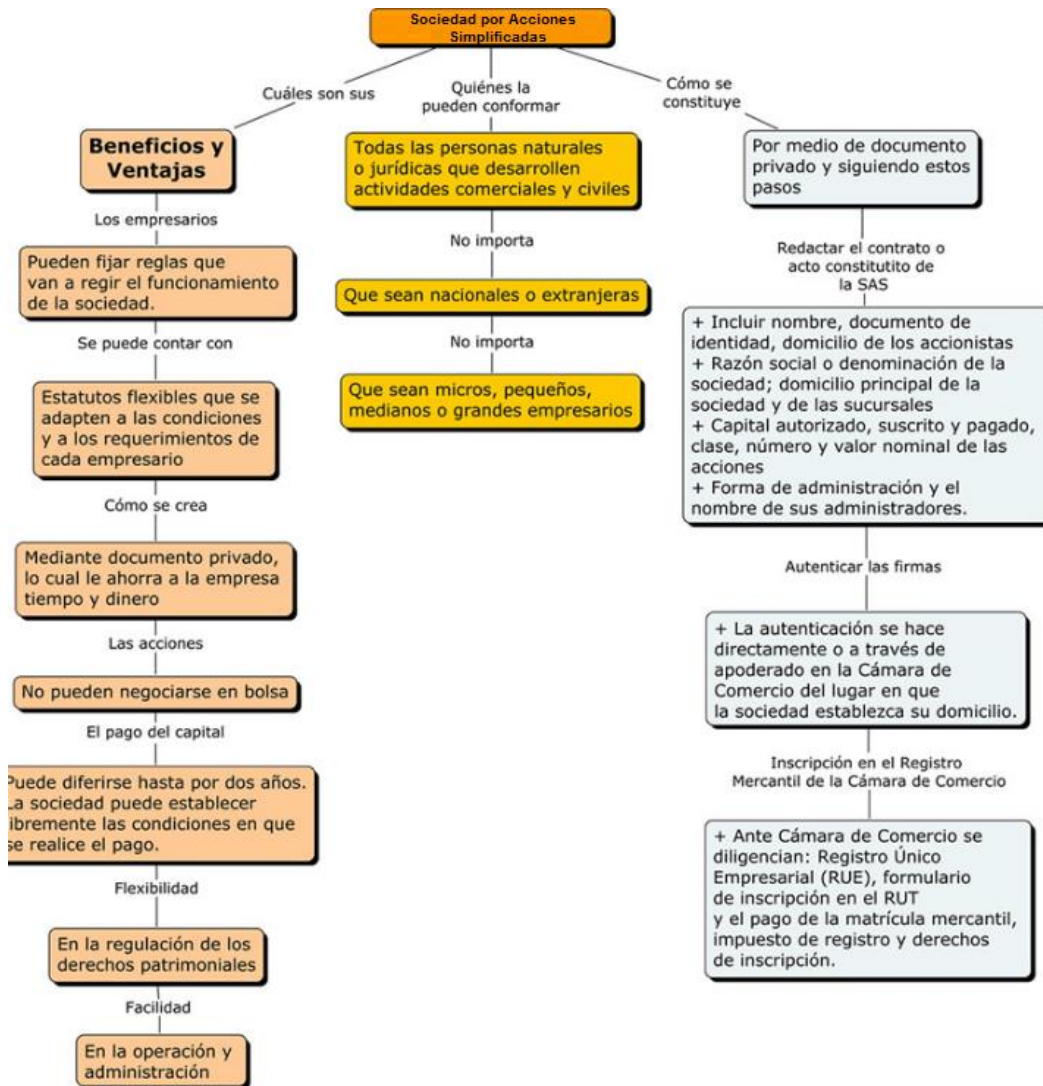
A continuación, se presentan los incentivos NO económicos establecidos inicialmente para los colaboradores de la empresa:

1. Flexibilidad horaria
2. Plan de capacitaciones en temas de liderazgo, trabajo en equipo y servicio al cliente.
3. Reconocimiento de logros.
4. Facilidad para elegir las vacaciones y los días libres.

4.8 ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO

4.8.1 Marco legal. El tipo de sociedad bajo el cual se formalizará la empresa FitBrown es por Acciones Simplificadas (S.A.S) y sus beneficios son los siguientes:

Figura 23. Características especiales tipo de Sociedad por Acciones Simplificada



Fuente: (Actualícese, 2018, fig. 1)

4.8.2 Estudio administrativo y legal. Para la formalización de la empresa en la Cámara de Comercio de Cali es importante tener en cuenta la siguiente información:

“El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el formulario del registro único empresarial y social RUES deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

**. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).*

**. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.*

**. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.*

**. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.*

**. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.*

**. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.*

*. *La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal*". (Cámara de Comercio de Cali, 2016)

- **Aspectos legales.** Los siguientes documentos son necesarios para realizar el registro mercantil y apertura:

- Registro mercantil Cámara de Comercio de Cali.
- Derechos de registro
- Formulario de registro mercantil.
- Inscripción de libros.
- Derechos de inscripción.
- Certificado de uso de suelos.
- Higiene y sanidad.
- Registro Invima

Cuadro 46. Gastos de constitución FitBrown S.A.S

REGISTRO MERCANTIL	
Limite Inferior	44.742.042
Limite Superior	60.229.672
Promedio	52.485.857
% A Aplicar	0,90%
Valor a Pagar	470.000

INSCRIPCIÓN EN CAMARA DE COMERCIO	
Derechos de registro	145.000
Formulario de registro	6.100
Inscripcion de libros	15.000
Derechos de inscripción	45.000
Higiene y Sanidad	75.000
Uso de Suelos	39.000
TOTAL	325.100

Fuente: Elaboración propia

- **Aspectos laborales.**

Aspectos tributarios:

Al ser una unidad de negocio nueva y por su tipo de sociedad la obligación tributaria es diferente:

- Impuesto sobre la renta que es del cero por ciento para los dos primeros años y de ahí en adelante del 34,00% para los siguientes hasta llegar al 100%. Este declara anualmente sobre el valor de las utilidades antes de impuestos.
- El IVA se causa según la situación si es compra o venta. Para el caso de las materias primas a adquirir se debe pagar un IVA del 19%.
- Retención en la fuente, se acogen a la ley 1429 del 2010 las S.A.S por lo cual no lo pagan durante los primeros 5 años.
- Impuesto de industria y comercio que se paga bimestralmente y que, en función del negocio, se maneja bajo el código 302 y 303, con porcentajes del 0.041%.
- Para el pago de parafiscales se tienen descuentos del 75% para el primer año, 50% para el segundo y 25% para el tercero. A partir del siguiente se pagan normal.

Cuadro 47. Parámetros económicos FitBrown S.A.S

PARÁMETROS ECONÓMICOS - FITBROWN S.A.S					
	2020	2021	2022	2023	2024
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710,00	3.620,00	3.550,00	3.590,00	3.400,00
VARIACION%TRM	14,16%	(2,43%)	-1,93%	1,13%	-5,29%
% PRECIOS	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Costos	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Unidades	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2018 (\$/US\$)	3249,75				

Fuente: Elaboración propia

5 ESTUDIO FINANCIERO

Finalmente, se lleva a cabo la evaluación financiera de la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali y se enfatiza en los recursos financieros necesarios para dar paso a la formalización y apertura de la unidad de negocio en proyecto, tomando como punto de partida la inversión inicial y otras variables de tipo económico que intervienen directamente en la iniciativa.

5.1 INVERSIÓN

En la tabla 4, se manifiesta que la inversión inicial requerida para la formalización en Cámara de Comercio de Cali e iniciar la operación de la empresa es de \$106.096.843, definiendo un porcentaje a financiar del 40% para reflejar en los escenarios con financiación.

Tabla 4. Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio ES4603 Inval 75x120x50 cm Arena	5	239.900	1.199.500
Archivador Metálico	5	269.000	1.345.000
Silla Oficina Blanca Ergonomica Giratoria Apoyo Lumbar	5	370.000	1.850.000
Divisiones Para Oficina Tapizadas de 3 x 3	5	510.000	2.550.000
Mesa De Trabajo Aceroinoxidable 304	4	490.000	1.960.000
Cafetera Digital Programable 12 Tazas KALLEY Negro	1	149.900	149.900
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			9.054.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador de escritorio PAll in one HP 20-c4111a Intel Celeron 19.5" Pulgadas RAM	4	1.149.000	4.596.000
Portátil HP 15-dy1005la Intel Core i5 15" Pulgadas RAM	1	2.829.000	2.829.000
Celular XIAOMI REDMI Note 8 -64GB Azul	1	679.900	679.900
Impresora Multifuncional De Inyección 4 Colores L3110 Epson	1	569.900	569.900
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			8.674.800
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Horno Rotatorio Industrial	1	9.000.000	9.000.000
Batidora De 20 Litros Industrial Equimaq	1	2.700.000	2.700.000
Estufa Industrial 4 Puestos / IGHP-24	1	2.195.979	2.195.979
Báscula industrial 3000 Kg	1	1.800.000	1.800.000
Balanza Gramera Báscula Cocina Digital Capacidad Hasta 10kg	2	21.300	42.600
Maquina Empacadora Al Vacio Msa 400 - Industrial	1	4.500.000	4.500.000
Amasadora 19 Libras Importada	2	3.800.000	7.600.000
Molino Eléctrico Pulverizador Semillas Hierbas, Granos 2000g	2	1.350.000	2.700.000
Nevera Industrial Vertical Mixta Marca Supernórdico	1	6.000.000	6.000.000
Cuarto de Crecimiento Eléctrico de 30 Latas	1	4.200.000	4.200.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			40.738.579
TOTAL ACTIVOS FIJOS			58.467.779
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro mercantil camara de comercio	1	470.000	470.000
Derechos de registro	1	145.000	145.000
Formulario de registro	1	6.100	6.100
Inscripcion de libros	1	15.000	15.000
Derechos de inscripción	1	45.000	45.000
Higiene y Sanidad	1	75.000	75.000
Uso de Suelos	1	39.000	39.000
Registro INVIMA	1	5.350.000	4.850.000
Autorización de Salud Pública	1	670.000	670.000
TOTAL GASTO DE CONSTITUCION			6.315.100

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Tabla 4. Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			5.519.689
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software Contable Ztur Licencia anual	1	86.400	1.036.800
Microsoft Office 365	1	1.199.999	1.199.999
McAfee® Total Protection	1	159.000	159.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2.395.799
ADECUACIONES			
CABLEADO ELECTRICO Y ESTRUCTURADO	150	995	149.250
MANO DE OBRA INSTALACION ELECTRICA	1	210.000	210.000
MANO DE OBRA INSTALACIÓN DIV. MODULARES	1	125.000	125.000
TOTAL ADECUACIONES			484.250
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	370.000	370.000
Dominio pagina web	1	35.000	35.000
TOTAL PREOPERATIVA			405.000
SEGUROS			
Poliza de Todo Riesgo	1	2.500.000	2.500.000
TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO			2.500.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			17.619.838
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	2.536.510	2.536.510
Gastos de ventas	1	1.152.060	1.152.060
Nominas	1	16.096.656	16.096.656
Inventario	1	10.224.000	10.224.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			30.009.226
TOTAL INVERSIÓN			106.096.843
% DE INVERSIÓN A FINANCIAR			40,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			42.438.737
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			1.468.320

Fuente: Elaboración propia

5.2 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

A continuación, se presenta la tabla de depreciación en pesos:

Tabla 5. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	251.511	3.018.133	3.018.133	3.018.133		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	240.967	2.891.600	2.891.600	2.891.600		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	678.976	8.147.716	8.147.716	8.147.716	8.147.716	8.147.716
TOTAL		1.171.454	14.057.449	14.057.449	14.057.449	8.147.716	8.147.716
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, se evidencia que los muebles y enseres se deprecian a tres (3) años en conjunto con los equipos de cómputo y comunicación. Por su parte, la maquinaria, y equipos tienen una depreciación a cinco (5) años conforme a lo establecido en la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el congreso de la república de Colombia.**

5.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL EN PESOS

5.3.1 Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos. En seguida, se expone el estado de la situación financiera de la empresa sin y con financiación, usualmente denominado Balance General y caracterizado por su estructura la cual está conformada por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable.

Tabla 6. Estado de la situación financiera inicial sin financiación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	30.009.226
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	30.009.226
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	8.674.800
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	17.619.838
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617
TOTAL ACTIVOS	106.096.843
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	106.096.843
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	106.096.843
PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se revela el total de activos corrientes por \$ 30.009.226 y no corrientes por \$ 76.087.617, los cuales sumados proporcionan el total de la inversión a requerir. En este escenario no se presenta ningún pasivo dado que no interfieren créditos realizados.

5.3.2 Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos. En la tabla 7, se ve manifestado el estado de la situación financiera de la empresa con la opción del préstamo que equivale al 40% de la inversión total. El valor del préstamo será de \$ 42.438.737.

Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial con financiación

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	30.009.226
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	30.009.226
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	8.674.800
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	17.619.838
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617
TOTAL ACTIVOS	106.096.843
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	42.438.737
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	42.438.737
TOTAL PASIVO	42.438.737
PATRIMONIO	
Capital Social	63.658.106
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	63.658.106
PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843

Fuente: Elaboración propia

5.4 AMORTIZACIÓN

En la tabla de amortización, se refleja el valor total a financiar el cual es de \$ \$ 42.438.737, la cuota mensual a pagar por el préstamo que será de \$1.433.119 y el plazo considerado será a 48 meses.

Tabla 8. Tabla de amortización

AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S	
Valor Prestamo	42.438.737
TEA (%)	29,45%
TASA NOMINAL MENSUAL	26,09%
TASA MENSUAL	2,17%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				42.438.737
1	1.433.119	922.762	510.357	41.928.380
2	1.433.119	911.665	521.454	41.406.926
3	1.433.119	900.327	532.792	40.874.134
4	1.433.119	888.742	544.377	40.329.758
5	1.433.119	876.906	556.213	39.773.544
6	1.433.119	864.812	568.307	39.205.237
7	1.433.119	852.455	580.664	38.624.573
8	1.433.119	839.829	593.290	38.031.283
9	1.433.119	826.929	606.190	37.425.093
10	1.433.119	813.748	619.371	36.805.722
11	1.433.119	800.281	632.838	36.172.884
12	1.433.119	786.521	646.598	35.526.286
13	1.433.119	772.462	660.657	34.865.629
14	1.433.119	758.097	675.022	34.190.607
15	1.433.119	743.420	689.699	33.500.908
16	1.433.119	728.423	704.696	32.796.212
17	1.433.119	713.101	720.018	32.076.194
18	1.433.119	697.445	735.674	31.340.520
19	1.433.119	681.449	751.670	30.588.850
20	1.433.119	665.105	768.014	29.820.836
21	1.433.119	648.406	784.713	29.036.123
22	1.433.119	631.344	801.775	28.234.348
23	1.433.119	613.911	819.209	27.415.140
24	1.433.119	596.098	837.021	26.578.119
25	1.433.119	577.898	855.221	25.722.898
26	1.433.119	559.303	873.816	24.849.082
27	1.433.119	540.303	892.816	23.956.266
28	1.433.119	520.890	912.229	23.044.037
29	1.433.119	501.056	932.064	22.111.974
30	1.433.119	480.789	952.330	21.159.644
31	1.433.119	460.082	973.037	20.186.607
32	1.433.119	438.925	994.194	19.192.414
33	1.433.119	417.308	1.015.811	18.176.603
34	1.433.119	395.221	1.037.898	17.138.705
35	1.433.119	372.654	1.060.466	16.078.239
36	1.433.119	349.595	1.083.524	14.994.715
37	1.433.119	326.036	1.107.083	13.887.632
38	1.433.119	301.964	1.131.155	12.756.477
39	1.433.119	277.369	1.155.750	11.600.727
40	1.433.119	252.239	1.180.880	10.419.847
41	1.433.119	226.563	1.206.556	9.213.291
42	1.433.119	200.328	1.232.791	7.980.500
43	1.433.119	173.523	1.259.596	6.720.904
44	1.433.119	146.135	1.286.984	5.433.920
45	1.433.119	118.152	1.314.967	4.118.953
46	1.433.119	89.560	1.343.559	2.775.394
47	1.433.119	60.346	1.372.773	1.402.621
48	1.433.119	30.498	1.402.621	0
		26.350.980	42.438.737	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	10.284.978	8.249.262	5.614.026	2.202.714
AMORTIZACIÓN	6.912.451	8.948.168	11.583.403	14.994.715
	17.197.429	17.197.429	17.197.429	17.197.429

26.350.980
42.438.737

Fuente: Elaboración propia

5.5 LEASING FINANCIERO

El leasing es un contrato mediante el cual, el arrendador traspassa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato de una persona.

Considerando lo anterior, en la tabla 9 se expone el *Leasing Financiero de la empresa*, determinado por el activo de mayor valor el cual corresponde a la maquinaria y equipos a adquirir, la cual se utilizará para realizar la función operativa dentro de la empresa.

Esta opción de compra será acogida por medio de la entidad bancaria Bancolombia, la cual estipula que por el tipo de activos se pacta una opción de compra del 10% a un plazo de 48 meses, es decir a cuatro (4) años, con un valor fijo en cada cuota de \$1.055.983. Este modelo se tiene en cuenta para no afectar el flujo de caja de la empresa.

Tabla 9. Leasing financiero

LEASING EN PESOS - FITBROWN S.A.S	
Valor Activo	40.738.579
% Opcion de Compra	10,00%
Valor Opcional de Compra	4.073.858
DTF	4,91%
SPREAD	9,88%
TEA (%)	15,28%
TASA NOMINAL MENSUAL	14,30%
TASA MENSUAL	1,19%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12
VP Opcion de compra	2.307.086
Valor para calculo cuota	38.431.493

LEASING EN PESOS - FITBROWN S.A.S					
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortizacion	Saldo	
0				40.738.579	
1	1.055.983	485.457	570.527	40.168.052	
2	1.055.983	478.658	577.325	39.590.727	
3	1.055.983	471.778	584.205	39.006.522	
4	1.055.983	464.817	591.167	38.415.355	
5	1.055.983	457.772	598.211	37.817.144	
6	1.055.983	450.644	605.340	37.211.804	
7	1.055.983	443.430	612.553	36.599.251	
8	1.055.983	436.131	619.853	35.979.398	
9	1.055.983	428.744	627.239	35.352.159	
10	1.055.983	421.270	634.714	34.717.445	
11	1.055.983	413.706	642.277	34.075.168	
12	1.055.983	406.053	649.931	33.425.238	
13	1.055.983	398.308	657.675	32.767.562	
14	1.055.983	390.471	665.513	32.102.050	
15	1.055.983	382.540	673.443	31.428.607	
16	1.055.983	374.515	681.468	30.747.139	
17	1.055.983	366.395	689.589	30.057.550	
18	1.055.983	358.177	697.806	29.359.744	
19	1.055.983	349.862	706.121	28.653.622	
20	1.055.983	341.448	714.536	27.939.087	
21	1.055.983	332.933	723.051	27.216.036	
22	1.055.983	324.317	731.667	26.484.369	
23	1.055.983	315.598	740.385	25.743.984	
24	1.055.983	306.775	749.208	24.994.776	
25	1.055.983	297.847	758.136	24.236.640	
26	1.055.983	288.813	767.170	23.469.469	
27	1.055.983	279.671	776.312	22.693.157	
28	1.055.983	270.420	785.563	21.907.594	
29	1.055.983	261.059	794.924	21.112.670	
30	1.055.983	251.587	804.397	20.308.273	
31	1.055.983	242.001	813.982	19.494.291	
32	1.055.983	232.301	823.682	18.670.609	
33	1.055.983	222.486	833.497	17.837.112	
34	1.055.983	212.554	843.430	16.993.682	
35	1.055.983	202.503	853.480	16.140.202	
36	1.055.983	192.333	863.651	15.276.551	
37	1.055.983	182.041	873.942	14.402.609	
38	1.055.983	171.627	884.356	13.518.253	
39	1.055.983	161.089	894.895	12.623.358	
40	1.055.983	150.425	905.559	11.717.799	
41	1.055.983	139.634	916.350	10.801.450	
42	1.055.983	128.714	927.269	9.874.181	
43	1.055.983	117.665	938.319	8.935.862	
44	1.055.983	106.483	949.500	7.986.361	
45	1.055.983	95.169	960.815	7.025.547	
46	1.055.983	83.719	972.264	6.053.282	
47	1.055.983	72.133	983.850	5.069.432	
48	1.055.983	60.409	995.574	4.073.858	
		14.022.484	36.664.721		
LEASING EN PESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
INTERES	5.358.460	4.241.339	2.953.577	1.469.108	14.022.484
ON	7.313.341	8.430.462	9.718.224	11.202.693	36.664.721
	12.671.801	12.671.801	12.671.801	12.671.801	

Fuente: Elaboración propia

5.6 PARÁMETROS GENERALES

5.6.1 Parámetros económicos. En seguida, se presentan los parámetros económicos con los cuales deberá proyectar sus ingresos, costos y obligaciones con el Estado en materia financiera.

Tabla 10. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - FITBROWN S.A.S					
	2020	2021	2022	2023	2024
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710,00	3.620,00	3.550,00	3.590,00	3.400,00
VARIACION%TRM	14,16%	(2,43%)	-1,93%	1,13%	-5,29%
% PRECIOS	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Costos	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Unidades	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2019 (\$/US\$)	3249,75				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se expone el porcentaje de la inflación promedio del año 2020 el cual es de 5,50% y varía en cada periodo hasta llegar a 3,50% en el año 2024 según estimaciones del Banco de la Republica. Posteriormente, se presenta el promedio de la Tasa Representativa del Mercado TRM el cual es de \$3.249,75.

Del mismo modo, se muestra la variación del porcentaje de unidades a comercializar el cual es de 2,31% según el promedio de ingresos del sector desde

el año 2005 hasta el 2019. Además, se presenta el Impuesto de Renta del 34,00%, el IVA del 19% para el primer año y los años posteriores, el ICA del 0,0041% y la reserva legal del 10%.

5.6.2 Parámetros laborales. En la tabla 11, se muestra el salario mínimo mensual legal vigente establecido por el Ministerio de Trabajo que es de \$877.803 y el auxilio de transporte el cual se estipuló en \$102.834. Así mismo, se exponen los parafiscales iniciando con las cesantías que representan el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima correspondiente a 8,33%, vacaciones 4,17%, salud 8%, pensión 12%, ARL 0,5226% riesgo (1) y Caja de compensación del 4%.

Tabla 11. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES - FITBROWN S.A.S	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantias	8,33%
Intereses a la Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,00%
Pension	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

5.6.3 Cargos y salarios. En seguida, se presentan los cargos a incorporar en la empresa y el presupuesto destinado para cada uno de estos:

Tabla 12. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - FITBROWN S.A.S	
ADMON Y VENTAS	
Administrador	1.650.000
Secretaria	877.803
Director comercial	1.280.000
Agente comercial 1	877.803
Agente comercial 2	877.803
Personas con auxilio	4
PRODUCCIÓN	
Supervisor de producción (Ing. De alimentos)	1.180.000
Operario 1	877.803
Operario 2	877.803
Operario 3	877.803
Auxiliar de bodega	877.803
Personas con auxilio	5

Fuente: Elaboración propia

5.7 PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN

A continuación, se exponen los gastos administrativos, de ventas, depreciación y diferidos, y los costos indirectos de fabricación proyectados:

Tabla 13. Gastos generales

PROYECCION GASTOS - FITBROWN S.A.S																	
GASTOS DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento Local	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	919.960	11.039.520	11.536.298	12.055.432	12.537.649	12.976.467
Internet	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	822.900	859.931	898.627	934.572	967.283
Telefono Fijo	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	47.475	569.700	595.337	622.127	647.012	669.657
Telefono Celular	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	68.575	822.900	859.931	898.627	934.572	967.283
Servicios publicos	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	485.300	5.823.600	6.085.662	6.359.517	6.613.897	6.845.384
Mantenimiento equipos de computo	84.400	0	0	0	0	0	84.400	0	0	0	0	0	168.800	176.396	184.334	191.707	198.417
Utiles de Oficina y Papeleria	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	6.431.781	6.721.211	7.023.666	7.304.612	7.560.274
Implementos de aseo v cafeteria	326.243	0	0	326.243	0	0	326.243	0	0	326.243	0	0	1.304.972	1.363.695	1.425.062	1.482.064	1.533.936
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	26.984.173	28.198.460	29.467.391	30.646.087	31.718.700
GASTOS DE VENTAS																	
Tarjetas de presentación	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	253.200	3.038.400	3.175.128	3.318.009	3.450.729	3.571.505
Volantes	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	189.900	2.278.800	2.381.346	2.488.507	2.600.489	2.717.511
Pendones	160.360	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160.360	167.576	164.336	170.909	176.891
Pagina Web (DISEÑO)	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	162.646	1.951.750	0	0	0	0
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	152.975	0	0	0	0	0	152.975	0	0	0	0	0	305.950	319.718	327.114	340.198	352.105
Stand promocional	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	167.042	2.004.500	0	0	0	0
Brochure	65.938	0	0	0	0	0	65.938	0	0	0	0	0	131.875	137.809	140.997	146.637	151.769
TOTAL GASTOS DE VENTAS	1.152.060	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	991.700	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	9.871.635	10.315.859	6.438.962	6.708.963	6.969.782
GASTOS DE DEPRECIACIÓN																	
	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	14.057.449	14.057.449	14.057.449	8.147.716	8.147.716
GASTOS DIFERIDOS																	
	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	17.619.838	0	0	0	0
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS																	
	6.328.344	5.538.428	5.538.428	5.864.671	5.538.428	5.538.428	6.167.984	5.538.428	5.538.428	5.864.671	5.538.428	5.538.428	68.533.095	52.571.768	49.963.802	45.502.766	46.836.197
GASTO AL FLUJO DE CAJA																	
	3.688.570	2.898.654	2.898.654	3.224.897	2.898.654	2.898.654	3.528.210	2.898.654	2.898.654	3.224.897	2.898.654	2.898.654	36.855.808	38.514.319	35.906.353	37.355.050	38.688.481
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - FITBROWN S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rodamiento (Vehiculo outsourcing)	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000	8.160.000	8.527.200	8.910.924	9.267.361	9.591.719
Mantenimiento de maquinaria operativa	90.000	0	0	90.000	0	0	90.000	0	0	90.000	0	0	360.000	376.200	393.129	408.854	423.164
TOTAL DOTACIONES	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	8.242	98.900	103.351	108.001	112.321	116.253
% GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	2.107.890	25.294.680	26.432.941	27.622.423	28.727.320	29.732.776
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	2.886.132	2.796.132	2.796.132	2.886.132	2.796.132	2.796.132	2.886.132	2.796.132	2.796.132	2.886.132	2.796.132	2.796.132	33.913.580	35.439.691	37.034.477	38.515.856	39.863.911
MESES AÑO	12																

Fuente: Elaboración propia

5.8 PROYECCIÓN DE NÓMINA

Posteriormente, se presenta la nómina administrativa, de ventas y de producción. En estas se especifican cada uno de los cargos designados para realizar funciones específicas dentro de la empresa en proyecto.

5.8.1 Nómina administrativa y de ventas. A continuación, se detalla la nómina administrativa y de ventas con la que deberá contar la empresa FitBrown S.A.S:

Tabla 14. Nómina de administración y ventas

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - FITBROWN S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrador	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	18.800.000	20.691.000	21.622.095	22.486.979	23.274.023	
Secretaría	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
Director comercial	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	15.360.000	16.051.200	16.773.504	17.444.444	18.055.000	
Agente comercial 1	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
Agente comercial 2	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
TOTAL	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	66.760.908	69.765.149	72.904.581	75.820.764	78.474.491	
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																		
PERSONAS CON AUXILIO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
SALARIOS	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	66.760.908	69.765.149	72.904.581	75.820.764	78.474.491	
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215	
Cesantías	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	5.972.435	6.241.195	6.522.048	6.782.930	7.020.333	
Intereses a la Cesantías	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	59.748	716.979	749.243	782.959	814.277	842.777	
Primas	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	497.703	5.972.435	6.241.195	6.522.048	6.782.930	7.020.333	
Vacaciones	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	231.772	2.781.259	2.906.416	3.037.205	3.158.693	3.269.247	
Salud	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	5.340.873	5.581.212	5.832.366	6.065.661	6.277.959	
Pension	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	8.011.309	8.371.818	8.748.550	9.098.492	9.416.939	
ARL	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	348.893	364.593	380.999	396.239	410.108	
Caja de Compensación	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	2.670.436	2.790.606	2.916.183	3.032.831	3.138.980	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	103.512.519	108.170.582	113.038.259	117.559.789	121.674.382	
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	5.563.409	66.760.908	69.765.149	72.904.581	75.820.764	78.474.491	
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215	
Cesantías													0	5.972.435	6.241.195	6.522.048	6.782.930	
Intereses a la Cesantías													0	716.979	749.243	782.959	814.277	
Primas						2.986.218							2.986.218	5.972.435	6.241.195	6.522.048	7.020.333	
Vacaciones													2.781.259	2.781.259	2.906.416	3.037.205	3.158.693	
Salud	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	445.073	5.340.873	5.581.212	5.832.366	6.065.661	6.277.959	
Pension	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	667.609	8.011.309	8.371.818	8.748.550	9.098.492	9.416.939	
ARL	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	29.074	348.893	364.593	380.999	396.239	410.108	
Caja de Compensación	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	222.536	2.670.436	2.790.606	2.916.183	3.032.831	3.138.980	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	10.325.335	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	13.106.594	96.823.105	107.869.559	112.723.689	117.267.589	121.408.479

Fuente: Elaboración propia

5.8.2 Nómina producción. A continuación, se relaciona la nómina de producción con la que deberá contar la empresa FitBrown S.A.S:

Tabla 15. Nómina de producción

NOMINA PRODUCCIÓN EN PESOS - FITBROWN S.A.S																		
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Supervisor de producción (Ing. De alimentos)	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	1.180.000	14.160.000	14.797.200	15.463.074	16.081.597	16.644.453	
Operario 1	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
Operario 2	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
Operario 3	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
Auxiliar de bodega	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823	
TOTAL	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	56.294.544	58.827.798	61.475.049	63.934.051	66.171.743	
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																		
PERSONAS CON AUXILIO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
SALARIOS	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	56.294.544	58.827.798	61.475.049	63.934.051	66.171.743	
Auxilio de Transporte	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	6.171.240	6.448.946	6.739.148	7.008.714	7.254.019	
Cesantías	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	5.203.400	5.437.553	5.682.243	5.909.532	6.116.366	
Intereses a la Cesantías	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	52.055	624.658	652.767	682.142	709.428	734.258	
Primas	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	433.617	5.203.400	5.437.553	5.682.243	5.909.532	6.116.366	
Vacaciones	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	195.436	2.345.231	2.450.766	2.561.051	2.663.493	2.756.715	
Salud	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	4.503.564	4.706.224	4.918.004	5.114.724	5.293.739	
Pension	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	6.755.345	7.059.336	7.377.006	7.672.086	7.940.609	
ARL	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	294.195	307.434	321.269	334.119	345.814	
Caja de Compensación	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	2.251.782	2.353.112	2.459.002	2.557.362	2.646.870	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	7.470.613	89.647.358	93.681.489	97.897.156	101.813.042	105.376.499	
DATOS AL FLUJO DE CAJA																		
SALARIOS	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	4.691.212	56.294.544	58.827.798	61.475.049	63.934.051	66.171.743	
Auxilio de Transporte	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	514.270	6.171.240	6.448.946	6.739.148	7.008.714	7.254.019	
Cesantías													0	5.437.553	5.682.243	5.909.532	6.116.366	
Intereses a la Cesantías													0	624.658	652.767	682.142	709.428	
Primas						2.601.700							2.601.700	5.203.400	5.437.553	5.682.243	5.909.532	
Vacaciones													2.345.231	2.450.766	2.561.051	2.663.493	2.756.715	
Salud	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	375.297	4.503.564	4.706.224	4.918.004	5.114.724	5.293.739	
Pension	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	562.945	6.755.345	7.059.336	7.377.006	7.672.086	7.940.609	
ARL	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	24.516	294.195	307.434	321.269	334.119	345.814	
Caja de Compensación	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	187.648	2.251.782	2.353.112	2.459.002	2.557.362	2.646.870	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	6.355.889	6.355.889	6.355.889	6.355.889	6.355.889	8.957.589	6.355.889	6.355.889	6.355.889	6.355.889	6.355.889	6.355.889	11.302.820	83.819.300	93.419.227	97.623.092	101.558.467	105.144.835

Fuente: Elaboración propia

5.9 PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER, COSTOS UNITARIOS Y TOTALES, PRECIO DE VENTA Y VENTAS TOTALES

Consecutivamente, se suministra información relativa a las unidades a vender, costos unitarios y totales, precio de venta y ventas totales proyectadas a cinco (5) años:

5.9.1 Proyección de ventas. En la siguiente tabla 16, se calcula la proyección de unidades de brownies a vender durante el desarrollo del proyecto a partir de la demanda estipulada:

Tabla 16. Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS																	
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	4.039	48.471	49.593	50.740	51.914	53.115
FitBrown Frutos Secos Añadidos	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	8.171	98.057	100.325	102.646	105.021	107.450
FitBrown Con Arequipe Vegano	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	5.618	67.414	68.974	70.569	72.202	73.872
TOTAL	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	17.829	213.943	218.892	223.956	229.136	234.437

Fuente: Elaboración propia

5.9.2 Costos unitarios. Posteriormente, se presentan los costos unitarios de cada línea de producto en los cuales se tienen en cuenta los insumos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación:

Tabla 17. Costos unitarios

COSTOS UNITARIOS																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.668	2.788	2.913	3.044
FitBrown Frutos Secos Añadidos	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	2.932	3.064	3.202	3.346	3.497
FitBrown Con Arequipe Vegano	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.281	2.384	2.491	2.603	2.720

Fuente: Elaboración propia

5.9.3 Costos totales. A continuación, se presenta el cálculo de los costos totales para la realización de cada línea de brownie a comercializar:

Tabla 18. Costos totales

COSTOS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	10.312.221	123.746.658	132.306.684	141.458.840	151.244.085	161.706.212
FitBrown Frutos Secos Añadidos	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	23.960.928	287.531.141	307.420.762	328.686.223	351.422.697	375.731.939
FitBrown Con Arequipe Vegano	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	12.815.753	153.789.033	164.427.205	175.801.259	187.962.099	200.964.151
TOTAL	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	565.066.832	604.154.650	645.946.321	690.628.881	738.402.302

Fuente: Elaboración propia

5.9.4 Precios de venta. En seguida, se muestran los precios de venta para cada brownie saludable:

Tabla 19. Precios de venta

PRECIO DE VENTA																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.574	3.735	3.903	4.059	4.201
FitBrown Frutos Secos Añadidos	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.105	4.290	4.483	4.662	4.825
FitBrown Con Arequipe Vegano	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.194	3.337	3.488	3.627	3.754

Fuente: Elaboración propia

5.9.5 Ventas totales

Posteriormente, se muestran las ventas totales de cada línea de brownie en pesos:

Tabla 20. Ventas totales

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FitBrown A Base de Vegetales	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	14.437.110	173.245.321	185.229.358	198.042.376	210.728.600	223.149.464
FitBrown Frutos Secos Añadidos	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	33.545.300	402.543.597	430.389.066	460.160.712	489.637.748	518.498.205
FitBrown Con Arequipe Vegano	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	17.942.054	215.304.646	230.198.086	246.121.762	261.887.862	277.324.180
TOTAL	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	791.093.565	845.816.510	904.324.849	962.254.211	1.018.971.849

Fuente: Elaboración propia

5.10 CALCULO DE IVA EN PESOS

A continuación, se expone el cálculo del IVA (Impuesto al Valor Agregado)

Tabla 21. Cálculo de IVA en pesos

IVA EN PESOS - FITBROWN S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IVA COBRADO	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	150.307.777	160.705.137	171.821.721	182.828.300	193.604.851
IVA PAGADO	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	83.749.320	89.542.575	95.736.578	101.869.285	107.873.712
IVA CAUSADO	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	5.546.538	66.558.457	71.162.559	76.085.143	80.959.015	85.730.939
IVA AL FLUJO	0	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	55.465.381	59.302.132	63.404.286	67.465.846	71.442.450
IVA AL AÑO SIGUIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.093.076	11.860.426	12.680.857
IVA TOTAL AL FLUJO	0	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	55.465.381	70.395.208	75.264.712	80.146.703	84.935.619
MESES AÑO	12																
IVA PAGADO AÑO	10																
IVA POR PAGAR	2																

Fuente: Elaboración propia

5.11 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

5.11.1 Estado de resultados sin y con financiación

A continuación, se refleja el estado de resultados con y

sin financiación:

Tabla 22. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	791.093.565	845.816.510	904.324.849	962.254.211	1.018.971.849
(-) COSTO	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	565.066.832	604.154.650	645.946.321	690.628.881	738.402.302
UTILIDAD BRUTA	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	226.026.733	241.661.860	258.378.528	271.625.330	280.569.547
EGRESOS																	
NOMINA	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	103.512.519	108.170.582	113.038.259	117.559.789	121.674.382
GASTOS ADMINISTRACION	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	26.984.173	28.198.460	29.467.391	30.646.087	31.718.700
GASTOS DE VENTA	1.152.060	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	991.700	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	9.871.635	10.315.859	6.438.962	6.708.963	6.969.782
GASTOS DE DEPRECIACION	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	14.057.449	14.057.449	14.057.449	8.147.716	8.147.716
GASTOS DIFERIDOS	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	17.619.838	0	0	0	0
ICA	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242	4.177.785
TOTAL EGRESOS	15.224.677	14.434.762	14.434.762	14.761.005	14.434.762	14.434.762	15.064.317	14.434.762	14.434.762	14.761.005	14.434.762	14.434.762	175.289.097	164.210.198	166.709.793	167.007.797	172.688.363
UTILIDAD OPERACIONAL	3.610.884	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	3.771.244	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	50.737.635	77.451.662	91.668.736	104.617.533	107.881.183
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros													0				
Gastos financieros leasing													0				
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	3.610.884	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	3.771.244	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	50.737.635	77.451.662	91.668.736	104.617.533	107.881.183
Impuesto de renta	1.227.701	1.496.272	1.496.272	1.385.349	1.496.272	1.496.272	1.282.223	1.496.272	1.496.272	1.385.349	1.496.272	1.496.272	17.250.796	26.333.565	31.167.370	35.569.961	36.679.602
UTILIDAD NETA	2.383.183	2.904.528	2.904.528	2.689.207	2.904.528	2.904.528	2.489.021	2.904.528	2.904.528	2.689.207	2.904.528	2.904.528	33.486.839	51.118.097	60.501.366	69.047.572	71.201.581
RESERVA LEGAL	238.318	290.453	290.453	268.921	290.453	290.453	248.902	290.453	290.453	268.921	290.453	290.453	3.348.684	5.111.810	6.050.137	6.904.757	7.120.158
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.144.865	2.614.075	2.614.075	2.420.287	2.614.075	2.614.075	2.240.119	2.614.075	2.614.075	2.420.287	2.614.075	2.614.075	30.138.155	46.006.287	54.451.229	62.142.815	64.081.423
UTILIDAD ACUMULADA													30.138.155	76.144.443	130.595.672	192.738.486	256.819.909
RESERVA LEGAL ACUMULADA													3.348.684	8.460.494	14.510.630	21.415.387	28.535.545

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	791.093.565	845.816.510	904.324.849	962.254.211	1.018.971.849
(-) COSTO	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	565.066.832	604.154.650	645.946.321	690.628.881	738.402.302
UTILIDAD BRUTA	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	18.835.561	226.026.733	241.661.860	258.378.528	271.625.330	280.569.547
EGRESOS																	
NOMINA	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	8.626.043	103.512.519	108.170.582	113.038.259	117.559.789	121.674.382
GASTOS ADMINISTRACION	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	26.984.173	28.198.460	29.467.391	30.646.087	31.718.700
GASTOS DE VENTA	1.152.060	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	991.700	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	9.871.635	10.315.859	6.438.962	6.708.963	6.969.782
GASTOS DE DEPRECIACION	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	1.171.454	14.057.449	14.057.449	14.057.449	8.147.716	8.147.716
GASTOS DIFERIDOS	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	1.468.320	17.619.838	0	0	0	0
ICA	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	270.290	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242	4.177.785
TOTAL EGRESOS	15.224.677	14.434.762	14.434.762	14.761.005	14.434.762	14.434.762	15.064.317	14.434.762	14.434.762	14.761.005	14.434.762	14.434.762	175.289.097	164.210.198	166.709.793	167.007.797	172.688.363
UTILIDAD OPERACIONAL	3.610.884	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	3.771.244	4.400.799	4.400.799	4.074.556	4.400.799	4.400.799	50.737.635	77.451.662	91.668.736	104.617.533	107.881.183
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros	922.762	911.665	900.327	888.742	876.906	864.812	852.455	839.829	826.929	813.748	800.281	786.521	10.284.978	8.249.262	5.614.026	2.202.714	0
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	922.762	911.665	900.327	888.742	876.906	864.812	852.455	839.829	826.929	813.748	800.281	786.521	10.284.978	8.249.262	5.614.026	2.202.714	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.688.122	3.489.134	3.500.472	3.185.814	3.523.894	3.535.988	2.918.789	3.560.970	3.573.870	3.260.808	3.600.518	3.614.278	40.452.657	69.202.400	86.054.709	102.414.819	107.881.183
Impuesto de renta	913.961	1.186.306	1.190.161	1.083.177	1.198.124	1.202.236	992.388	1.210.730	1.215.116	1.108.675	1.224.176	1.228.855	13.753.903	23.528.816	29.258.601	34.821.039	36.679.602
UTILIDAD NETA	1.774.160	2.302.829	2.310.312	2.102.637	2.325.770	2.333.752	1.926.401	2.350.240	2.358.754	2.152.133	2.376.342	2.385.424	26.698.754	45.673.584	56.796.108	67.593.781	71.201.581
RESERVA LEGAL	177.416	230.283	231.031	210.264	232.577	233.375	192.640	235.024	235.875	215.213	237.634	238.542	2.669.875	4.567.358	5.679.611	6.759.378	7.120.158
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.596.744	2.072.546	2.079.281	1.892.374	2.093.193	2.100.377	1.733.761	2.115.216	2.122.879	1.936.920	2.138.708	2.146.881	24.028.878	41.106.226	51.116.497	60.834.403	64.081.423
UTILIDAD ACUMULADA													24.028.878	65.135.104	116.251.601	177.086.004	241.167.427
RESERVA LEGAL ACUMULADA													2.669.875	7.237.234	12.916.845	19.676.223	26.796.381

Fuente: Elaboración propia

En los estados de resultados presentados, se muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante los cinco (5) años proyectados.

- **Análisis estado de resultados sin financiación en pesos**

En la tabla 22, se evidencian ventas por \$ 791.093.565 en el primer año de operación, las cuales permiten obtener utilidades netas por \$30.138.155 consideradas positivas conforme al margen de utilidad determinado del 40%. Además, se observa un aumento considerable en el comportamiento de las utilidades las cuales llegan al quinto año a \$64.081.423 logrando un crecimiento del 52%.

- **Análisis estado de resultados con financiación en pesos**

En el estado de resultados con financiación en pesos, se observa que a pesar de obtener un crédito financiero por el 40% de la inversión inicial, el proyecto registra utilidades netas por \$ 24.028.878 las cuales llegan al año cinco (5) a \$ 64.081.423 evidenciando un crecimiento del 62%.

Es importante destacar que, los gastos financieros del año uno (1) son de \$10.284.978 y en el año cuatro (4) disminuyen a \$2.202.714.

5.11.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación

A continuación, se expondrá el flujo de caja con y

sin financiación:

Tabla 24. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS																	
RECAUDOS	32.962.232	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	758.131.333	843.536.387	901.887.002	959.840.487	1.016.608.614
IVA COBRADO	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	150.307.777	160.705.137	171.821.721	182.828.300	193.604.651
TOTAL INGRESOS	45.487.880	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	908.439.110	1.004.241.524	1.073.708.723	1.142.668.787	1.210.213.266
EGRESOS																	
NOMINA	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	10.325.335	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	13.106.594	96.823.105	107.869.559	112.723.689	117.267.589	121.408.479
Gastos de administracion	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	26.984.173	28.198.460	29.467.391	30.646.087	31.718.700
Gastos de ventas	1.152.060	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	991.700	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	9.871.635	10.315.859	6.438.962	6.708.963	6.969.782
IVA PAGADO	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	83.749.320	89.542.578	95.736.578	101.869.285	107.873.712
IVA TOTAL AL F.C	0	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	55.465.381	70.395.208	75.264.712	80.146.703	84.935.619
IMPUESTO DE RENTA													0	17.250.796	26.333.565	31.167.370	35.569.961
ICA													0	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242
PAGOS	28.722.824	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	546.700.753	602.884.199	644.587.988	689.283.989	737.085.542
TOTAL EGRESOS	46.729.621	64.305.784	75.398.861	64.632.027	75.398.861	67.292.002	76.028.416	64.305.784	75.398.861	64.632.027	75.398.861	70.073.261	819.594.367	929.700.143	994.020.733	1.060.797.717	1.129.507.037
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.241.741)	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	11.158.110	2.421.696	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	8.376.850	88.844.744	74.541.382	79.687.990	81.871.070	80.706.229
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo													0	0	0	0	0
Amortizacion prestamo													0	0	0	0	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	(1.241.741)	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	11.158.110	2.421.696	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	8.376.850	88.844.744	74.541.382	79.687.990	81.871.070	80.706.229
SALDO INICIAL CAJA	30.009.226	28.767.485	42.911.813	45.963.064	59.781.148	62.832.399	73.990.509	76.412.205	90.556.532	93.607.784	107.425.868	110.477.119	30.009.226	118.853.970	193.395.351	273.083.341	354.954.411
SALDO FINAL DE CAJA	28.767.485	42.911.813	45.963.064	59.781.148	62.832.399	73.990.509	76.412.205	90.556.532	93.607.784	107.425.868	110.477.119	118.853.970	118.853.970	193.395.351	273.083.341	354.954.411	435.660.640

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	101.649.757
TIR(%)	72,92%
B/C(VECES)	1,96

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(106.096.843)	88.844.744	74.541.382	79.687.990	81.871.070	80.706.229

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	32.962.232	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	65.924.464	758.131.333	843.536.387	901.887.002	959.840.487	1.016.608.614
IVA COBRADO	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	12.525.648	150.307.777	160.705.137	171.821.721	182.828.300	193.604.651
TOTAL INGRESOS	45.487.880	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	78.450.112	908.439.110	1.004.241.524	1.073.708.723	1.142.668.787	1.210.213.266
EGRESOS																	
NOMINA	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	10.325.335	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	7.339.118	13.106.594	96.823.105	107.869.559	112.723.689	117.267.589	121.408.479
Gastos de administracion	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	2.536.510	2.125.867	2.125.867	2.452.110	2.125.867	2.125.867	26.984.173	28.198.460	29.467.391	30.646.087	31.718.700
Gastos de ventas	1.152.060	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	991.700	772.788	772.788	772.788	772.788	772.788	9.871.635	10.315.859	6.438.962	6.708.963	6.969.782
IVA PAGADO	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	6.979.110	83.749.320	89.542.578	95.736.578	101.869.285	107.873.712
IVATOTAL AL F.C	0	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	11.093.076	0	55.465.381	70.395.208	75.264.712	80.146.703	84.935.619
IMPUESTO DE RENTA													0	13.753.903	23.528.816	29.258.601	34.821.039
ICA													0	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242
PAGOS	28.722.824	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	47.088.903	546.700.753	602.884.199	644.587.988	689.283.989	737.085.542
TOTAL EGRESOS	46.729.621	64.305.784	75.398.861	64.632.027	75.398.861	67.292.002	76.028.416	64.305.784	75.398.861	64.632.027	75.398.861	70.073.261	819.594.367	926.203.250	991.215.984	1.058.888.948	1.128.758.114
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.241.741)	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	11.158.110	2.421.696	14.144.327	3.051.251	13.818.085	3.051.251	8.376.850	88.844.744	78.038.274	82.492.739	83.779.839	81.455.151
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo	922.762	911.665	900.327	888.742	876.906	864.812	852.455	839.829	826.929	813.748	800.281	786.521	10.284.978	8.249.262	5.614.026	2.202.714	0
Amortizacion prestamo	510.357	521.454	532.792	544.377	556.213	568.307	580.664	593.290	606.190	619.371	632.838	646.598	6.912.451	8.948.168	11.583.403	14.994.715	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	1.433.119	17.197.429	17.197.429	17.197.429	17.197.429	0
FLUJO DE CAJA NETO	(2.674.860)	12.711.208	1.618.132	12.384.965	1.618.132	9.724.991	988.577	12.711.208	1.618.132	12.384.965	1.618.132	6.943.731	71.647.314	60.840.845	65.295.310	66.582.410	81.455.151
SALDO INICIAL CAJA	30.009.226	27.334.366	40.045.574	41.663.706	54.048.672	55.666.804	65.391.794	66.380.371	79.091.579	80.709.711	93.094.677	94.712.809	30.009.226	101.656.540	162.497.385	227.792.695	294.375.104
SALDO FINAL DE CAJA	27.334.366	40.045.574	41.663.706	54.048.672	55.666.804	65.391.794	66.380.371	79.091.579	80.709.711	93.094.677	94.712.809	101.656.540	101.656.540	162.497.385	227.792.695	294.375.104	375.830.256

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	109.830.042
TIR(%)	103,86%
B/C(VECES)	2,73

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(63.658.106)	71.647.314	60.840.845	65.295.310	66.582.410	81.455.151

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. Sin financiación**

El flujo de caja es un informe financiero que presenta detalladamente los ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa en un período dado. En este sentido, la empresa FitBrown S.A.S logrará durante los cinco (5) años proyectados flujos de caja netos positivos que conllevan a obtener un Valor Presente Neto (VPN) mayor a cero, lo que indica que el proyecto es viable, debido a que se recupera la inversión generando un excedente de \$ 101.649.757.

Así mismo, al examinar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 72,92% el cual al compararlo con el costo de oportunidad de 27,79% determina que la propuesta empresarial es viable.

Con respecto a la variable beneficio / costo (B/C), se obtiene un 1,96, lo cual indica que por cada peso invertido la empresa recupera 1.96 veces este, consiguiendo un excedente representativo. (Ver tabla 24)

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. Con financiación**

Por otra parte, en el escenario del flujo de caja con financiación el (VPN) es de \$109.830.042 lo que conlleva a determinar que dicha figura resulta más conveniente puesto que no afecta la liquidez de la empresa a largo plazo.

Entre tanto, la (TIR) del 103,86% resulta ser superior al CDO que es de 27,79% y al evidenciado en el escenario sin financiación.

Finalmente, frente a la relación (B/C) se muestra que, por cada peso invertido en el proyecto, se recupera 2,73 veces dicho valor, lo que corrobora la viabilidad de la propuesta y la posibilidad de escoger este escenario para la apertura formal del negocio. (Ver tabla 25).

5.12 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN

A continuación, se expondrán los estados de la situación financiera proyectados sin financiación:

5.12.1 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación. En este, la caja cuenta con un saldo inicial de \$30.009.226, y se va incrementado durante toda la proyección quedando en el año cinco con un valor de \$435.660.640.

Tabla 26. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA BANCOS	30.009.226	118.853.970	193.395.351	273.083.341	354.954.411	435.660.640
C X C	0	32.962.232	35.242.355	37.680.202	40.093.925	42.457.160
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	151.816.201	228.637.706	310.763.544	395.048.337	478.117.800
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	14.057.449	28.114.898	42.172.347	50.320.063	58.467.779
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	44.410.330	30.352.881	16.295.432	8.147.716	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	17.619.838	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	44.410.330	30.352.881	16.295.432	8.147.716	0
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	196.226.531	258.990.587	327.058.975	403.196.053	478.117.800
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	18.366.079	19.636.530	20.994.864	22.339.755	23.656.516
Cesantías	0	5.972.435	6.241.195	6.522.048	6.782.930	7.020.333
Intereses a la Cesantía por pagar	0	716.979	749.243	782.959	814.277	842.777
Impuesto de Renta por Pagar	0	17.250.796	26.333.565	31.167.370	35.569.961	36.679.602
IVA por pagar	0	11.093.076	11.860.426	12.680.857	13.493.169	14.288.490
ICA por pagar	0	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242	4.177.785
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	56.642.849	68.288.807	75.855.830	82.945.336	86.665.503
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	56.642.849	68.288.807	75.855.830	82.945.336	86.665.503
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	106.096.843	106.096.843	106.096.843	106.096.843	106.096.843	106.096.843
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	30.138.155	76.144.443	130.595.672	192.738.486	256.819.909
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	3.348.684	8.460.494	14.510.630	21.415.387	28.535.545
TOTAL PATRIMONIO	106.096.843	139.583.682	190.701.779	251.203.145	320.250.717	391.452.298
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	196.226.531	258.990.587	327.058.975	403.196.053	478.117.800

Fuente: Elaboración propia

5.12.2 Estado de la situación financiera proyectado con financiación. A continuación, se expondrá el estado de la situación financiera proyectado con financiación:

Tabla 27. Estado de la situación financiera proyectado con financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA BANCOS	30.009.226	101.656.540	162.497.385	227.792.695	294.375.104	375.830.256
C X C	0	32.962.232	35.242.355	37.680.202	40.093.925	42.457.160
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	134.618.772	197.739.740	265.472.897	334.469.030	418.287.416
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400	9.054.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800	8.674.800
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579	40.738.579
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	14.057.449	28.114.898	42.172.347	50.320.063	58.467.779
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	44.410.330	30.352.881	16.295.432	8.147.716	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	17.619.838	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	44.410.330	30.352.881	16.295.432	8.147.716	0
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	179.029.102	228.092.620	281.768.329	342.616.746	418.287.416
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	18.366.079	19.636.530	20.994.864	22.339.755	23.656.516
Cesantias	0	5.972.435	6.241.195	6.522.048	6.782.930	7.020.333
Intereses a la Cesantia por pagar	0	716.979	749.243	782.959	814.277	842.777
Impuesto de Renta por Pagar	0	13.753.903	23.528.816	29.258.601	34.821.039	36.679.602
IVA por pagar	0	11.093.076	11.860.426	12.680.857	13.493.169	14.288.490
ICA por pagar	0	3.243.484	3.467.848	3.707.732	3.945.242	4.177.785
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	53.145.956	65.484.058	73.947.061	82.196.413	86.665.503
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES BANCARIAS	42.438.737	35.526.286	26.578.119	14.994.715	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	42.438.737	35.526.286	26.578.119	14.994.715	0	0
TOTAL PASIVOS	42.438.737	88.672.242	92.062.177	88.941.777	82.196.413	86.665.503
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	63.658.106	63.658.106	63.658.106	63.658.106	63.658.106	63.658.106
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	24.028.878	65.135.104	116.251.601	177.086.004	241.167.427
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.669.875	7.237.234	12.916.845	19.676.223	26.796.381
TOTAL PATRIMONIO	63.658.106	90.356.859	136.030.444	192.826.552	260.420.333	331.621.914
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	179.029.102	228.092.620	281.768.329	342.616.746	418.287.416

Fuente: Elaboración propia

En el estado de la situación financiera proyectado con financiación, la caja presenta una disminución representativa debido a los gastos financieros estimados. Sin embargo, se refleja un comportamiento positivo evidenciando una cifra que al año cinco (5) llega a los \$375.830.256.

5.13 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

5.13.1 Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación.

En la tabla 28, se expone el análisis vertical de los estados de la situación financiera sin financiación con proyecciones a 5 años. En este, se evidencia que los activos de mayor peso son las cuentas referentes a caja-bancos y maquinaria y equipos. La primera de estas, con un porcentaje del 60,57% en el año uno (1) y la segunda con un porcentaje del 20,76% en el año (1).

5.13.2 Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación.

En la tabla 29, se observa el análisis vertical de los estados de la situación financiera con financiación con proyecciones a 5 años, en el cual se refleja que los activos de mayor participación son las cuentas referentes a caja-bancos y maquinaria y equipos. La primera de estas, con una participación porcentual de 56,78% en el año uno (1) y la segunda con un porcentaje del 22,76% en este mismo periodo.

5.14 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

5.14.1 Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación.

En la tabla 30, se evidencia el análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación proyectado a 5 años. En este, se presenta la variación absoluta indicada en pesos y relativa porcentualmente, evidenciada en los activos, pasivos y patrimonio. Frente a los activos, la cuenta que mayor participación tiene es la de caja-bancos con una variación absoluta en año uno (1) de \$ 88.844.744 y una variación relativa del 296,06%, resultados que en el año cinco (5) llegan a \$ 80.706.229 y 22,74% respectivamente.

5.14.2 Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación.

En la tabla 31, se observa el análisis horizontal de los estados de la situación financiera con financiación proyectado a 5 años. En este escenario, la variación absoluta en la cuenta caja-bancos en el año uno (1) es de \$71.647.314 y la variación relativa de 238,75%, resultados que en el año cinco (5) decrecen, sin embargo, son positivos y evidencian la sustentabilidad de la propuesta.

5.15 ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

5.15.1 Análisis vertical del estado de resultados sin financiación. En la tabla 32, se observa el análisis vertical del estado de resultados sin financiación con proyecciones a 5 años. En este, se muestra la participación de los ingresos y egresos con respecto a las ventas. De esta manera, se evidencia que la cuenta con mayor participación porcentual es la referente a los costos con una representación del 71,43% en el año uno (1) y 72,47% en el año cinco (5). Sin embargo, las utilidades en cada uno de los periodos, es positiva, y en el año uno (1) estas representan un 4,23% y finalizan en el año cinco (5) en el 6,99%.

5.15.2 Análisis vertical del estado de resultados con financiación. En la tabla 33, se observa el análisis vertical del estado de resultados con financiación con proyecciones a 5 años. En este escenario, la representación de los costos permanece en el 71,43% en el año uno (1) y 72,47% en el año cinco (5). No obstante, las utilidades en cada uno de los periodos, disminuye por el gasto financiero adquirido, y en el año uno (1) estas representan un 3,37% y finalizan en el año cinco (5) en el 5,28%.

5.16 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

5.16.1 Análisis horizontal del estado de resultados la sin financiación. En la tabla 34, se presenta el análisis horizontal del estado de resultados sin financiación en el cual se evidencian las variaciones absolutas y relativas de un período a otro en lo que se refiere a ingresos, egresos y utilidades.

En este, se evidencia con respecto a las ventas una variación absoluta en año uno (1) de \$54.722.945 y una variación relativa de 6,47%. Dichas cifras varían y evidencian en el año cinco (5) una variación absoluta de \$56.717.639 y relativa de 5,89%, resultados que corroboran el crecimiento en las ventas de la empresa en proyecto.

Frente a las utilidades del ejercicio, estas en el año uno (1) representan una variación absoluta de \$17.631.257 y una variación relativa de 34,49% las cuales llegan al año cinco (5) a una variación absoluta de \$2.154.009 y una variación relativa de 3,12% siendo un comportamiento positivo para la propuesta de negocio.

5.16.2 Análisis horizontal del estado de resultados con financiación. En la tabla 35, se observa el análisis horizontal del estado de resultados con financiación donde se evidencia que las ventas tienen una variación absoluta en año uno (1) de \$54.722.945 y una variación relativa de 6,47% considerados positivos para la empresa. Dichas cifras son variables y en el año cinco (5) se logra una variación absoluta de \$56.717.639 y relativa de 5,89%, resultados considerados positivos puesto que evidencian crecimiento en las ventas del negocio en proyecto. En el escenario con financiación, las utilidades del ejercicio en el año uno (1) representan una variación absoluta de \$18.974.831 y una variación relativa de 41,54%.

Tabla 28. Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S												
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
CAJA BANCOS	30.009.226	28,28%	118.853.970	60,57%	193.395.351	74,67%	273.083.341	83,50%	354.954.411	88,04%	435.660.640	91,12%
C X C	0	0,00%	32.962.232	16,80%	35.242.355	13,61%	37.680.202	11,52%	40.093.925	9,94%	42.457.160	8,88%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	28,28%	151.816.201	77,37%	228.637.706	88,28%	310.763.544	95,02%	395.048.337	97,98%	478.117.800	100,00%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	8,53%	9.054.400	4,61%	9.054.400	3,50%	9.054.400	2,77%	9.054.400	2,25%	9.054.400	1,89%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8,18%	8.674.800	4,42%	8.674.800	3,35%	8.674.800	2,65%	8.674.800	2,15%	8.674.800	1,81%
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	38,40%	40.738.579	20,76%	40.738.579	15,73%	40.738.579	12,46%	40.738.579	10,10%	40.738.579	8,52%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	14.057.449	7,16%	28.114.898	10,86%	42.172.347	12,89%	50.320.063	12,48%	58.467.779	12,23%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	55,11%	44.410.330	22,63%	30.352.881	11,72%	16.295.432	4,98%	8.147.716	2,02%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	17.619.838	16,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	16,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	71,72%	44.410.330	22,63%	30.352.881	11,72%	16.295.432	4,98%	8.147.716	2,02%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	100,00%	196.226.531	100,00%	258.990.587	100,00%	327.058.975	100,00%	403.196.053	100,00%	478.117.800	100,00%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0,00%	18.366.079	9,36%	19.636.530	7,58%	20.994.864	6,42%	22.339.755	5,54%	23.656.516	4,95%
Cesantias	0	0,00%	5.972.435	3,04%	6.241.195	2,41%	6.522.048	1,99%	6.782.930	1,68%	7.020.333	1,47%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0,00%	716.979	0,37%	749.243	0,29%	782.959	0,24%	814.277	0,20%	842.777	0,18%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0,00%	17.250.796	8,79%	26.333.565	10,17%	31.167.370	9,53%	35.569.961	8,82%	36.679.602	7,67%
IVA por pagar	0	0,00%	11.093.076	5,65%	11.860.426	4,58%	12.680.857	3,88%	13.493.169	3,35%	14.288.490	2,99%
ICA por pagar	0	0,00%	3.243.484	1,65%	3.467.848	1,34%	3.707.732	1,13%	3.945.242	0,98%	4.177.785	0,87%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	56.642.849	28,87%	68.288.807	26,37%	75.855.830	23,19%	82.945.336	20,57%	86.665.503	18,13%
PASIVOS NO CORRIENTES												
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	0,00%	56.642.849	28,87%	68.288.807	26,37%	75.855.830	23,19%	82.945.336	20,57%	86.665.503	18,13%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	106.096.843	100,00%	106.096.843	54,07%	106.096.843	40,97%	106.096.843	32,44%	106.096.843	26,31%	106.096.843	22,19%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	30.138.155	15,36%	76.144.443	29,40%	130.595.672	39,93%	192.738.486	47,80%	256.819.909	53,71%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	3.348.684	1,71%	8.460.494	3,27%	14.510.630	4,44%	21.415.387	5,31%	28.535.545	5,97%
TOTAL PATRIMONIO	106.096.843	100,00%	139.583.682	71,13%	190.701.779	73,63%	251.203.145	76,81%	320.250.717	79,43%	391.452.298	81,87%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	100,00%	196.226.531	100,00%	258.990.587	100,00%	327.058.975	100,00%	403.196.053	100,00%	478.117.800	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S												
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
CAJA BANCOS	30.009.226	28,28%	101.656.540	56,78%	162.497.385	71,24%	227.792.695	80,84%	294.375.104	85,92%	375.830.256	89,85%
C X C	0	0,00%	32.962.232	18,41%	35.242.355	15,45%	37.680.202	13,37%	40.093.925	11,70%	42.457.160	10,15%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	28,28%	134.618.772	75,19%	197.739.740	86,69%	265.472.897	94,22%	334.469.030	97,62%	418.287.416	100,00%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	8,53%	9.054.400	5,06%	9.054.400	3,97%	9.054.400	3,21%	9.054.400	2,64%	9.054.400	2,16%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8,18%	8.674.800	4,85%	8.674.800	3,80%	8.674.800	3,08%	8.674.800	2,53%	8.674.800	2,07%
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	38,40%	40.738.579	22,76%	40.738.579	17,86%	40.738.579	14,46%	40.738.579	11,89%	40.738.579	9,74%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	14.057.449	7,85%	28.114.898	12,33%	42.172.347	14,97%	50.320.063	14,69%	58.467.779	13,98%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	55,11%	44.410.330	24,81%	30.352.881	13,31%	16.295.432	5,78%	8.147.716	2,38%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	17.619.838	16,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	16,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	71,72%	44.410.330	24,81%	30.352.881	13,31%	16.295.432	5,78%	8.147.716	2,38%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	100,00%	179.029.102	100,00%	228.092.620	100,00%	281.768.329	100,00%	342.616.746	100,00%	418.287.416	100,00%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0,00%	18.366.079	10,26%	19.636.530	8,61%	20.994.864	7,45%	22.339.755	6,52%	23.656.516	5,66%
Cesantias	0	0,00%	5.972.435	3,34%	6.241.195	2,74%	6.522.048	2,31%	6.782.930	1,98%	7.020.333	1,68%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0,00%	716.979	0,40%	749.243	0,33%	782.959	0,28%	814.277	0,24%	842.777	0,20%
Impuesto de Renta por Paqar	0	0,00%	13.753.903	7,68%	23.528.816	10,32%	29.258.601	10,38%	34.821.039	10,16%	36.679.602	8,77%
IVA por pagar	0	0,00%	11.093.076	6,20%	11.860.426	5,20%	12.680.857	4,50%	13.493.169	3,94%	14.288.490	3,42%
ICA por pagar	0	0,00%	3.243.484	1,81%	3.467.848	1,52%	3.707.732	1,32%	3.945.242	1,15%	4.177.785	1,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	53.145.956	29,69%	65.484.058	28,71%	73.947.061	26,24%	82.196.413	23,99%	86.665.503	20,72%
PASIVOS NO CORRIENTES												
OBLIGACIONES BANCARIAS	42.438.737	40,00%	35.526.286	19,84%	26.578.119	11,65%	14.994.715	5,32%	0	0,00%	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	42.438.737	40,00%	35.526.286	19,84%	26.578.119	11,65%	14.994.715	5,32%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	42.438.737	40,00%	88.672.242	49,53%	92.062.177	40,36%	88.941.777	31,57%	82.196.413	23,99%	86.665.503	20,72%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	63.658.106	60,00%	63.658.106	35,56%	63.658.106	27,91%	63.658.106	22,59%	63.658.106	18,58%	63.658.106	15,22%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	24.028.878	13,42%	65.135.104	28,56%	116.251.601	41,26%	177.086.004	51,69%	241.167.427	57,66%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	2.669.875	1,49%	7.237.234	3,17%	12.916.845	4,58%	19.676.223	5,74%	26.796.381	6,41%
TOTAL PATRIMONIO	63.658.106	60,00%	90.356.859	50,47%	136.030.444	59,64%	192.826.552	68,43%	260.420.333	76,01%	331.621.914	79,28%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	100,00%	179.029.102	100,00%	228.092.620	100,00%	281.768.329	100,00%	342.616.746	100,00%	418.287.416	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S																
ACTIVOS CORRIENTES	LA SITUACION	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA BANCOS	30.009.226	118.853.970	88.844.744	296,06%	193.395.351	74.541.382	62,72%	273.083.341	79.687.990	41,20%	354.954.411	81.871.070	29,98%	435.660.640	80.706.229	22,74%
C X C	0	32.962.232	32.962.232	0,00%	35.242.355	2.280.123	0,00%	37.680.202	2.437.847	0,00%	40.093.925	2.413.723	0,00%	42.457.160	2.363.235	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	151.816.201	121.806.975	405,90%	228.637.706	76.821.504	50,60%	310.763.544	82.125.838	35,92%	395.048.337	84.284.793	27,12%	478.117.800	83.069.464	21,03%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	14.057.449	14.057.449	0,00%	28.114.898	14.057.449	100,00%	42.172.347	14.057.449	50,00%	50.320.063	8.147.716	19,32%	58.467.779	8.147.716	16,19%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	44.410.330	-14.057.449	(24,04%)	30.352.881	-14.057.449	(31,65%)	16.295.432	-14.057.449	(46,31%)	8.147.716	-8.147.716	(50,00%)	0	-8.147.716	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	17.619.838	0	-17.619.838	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	0	-17.619.838	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	44.410.330	-31.677.287	(41,63%)	30.352.881	-14.057.449	(31,65%)	16.295.432	-14.057.449	(46,31%)	8.147.716	-8.147.716	(50,00%)	0	-8.147.716	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	196.226.531	90.129.688	84,95%	258.990.587	62.764.055	31,99%	327.058.975	68.068.389	26,28%	403.196.053	76.137.078	23,28%	478.117.800	74.921.748	18,58%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	18.366.079	18.366.079	0,00%	19.636.530	1.270.451	0,00%	20.994.864	1.358.333	0,00%	22.339.755	0	0,00%	23.656.516	1.316.760	0,00%
Cesantías	0	5.972.435	5.972.435	0,00%	6.241.195	268.760	4,50%	6.522.048	280.854	4,50%	6.782.930	260.882	4,00%	7.020.333	237.403	3,50%
Intereses a la Cesantía por pagar	0	716.979	716.979	0,00%	749.243	32.264	4,50%	782.959	33.716	4,50%	814.277	31.318	4,00%	842.777	28.500	3,50%
Impuesto de Renta por Pagar	0	17.250.796	17.250.796	0,00%	26.333.565	9.082.769	52,65%	31.167.370	4.833.805	18,36%	35.569.961	4.402.591	14,13%	36.679.602	1.109.641	3,12%
IVA por pagar	0	11.093.076	11.093.076	0,00%	11.860.426	767.350	6,92%	12.680.857	820.431	6,92%	13.493.169	812.312	6,41%	14.288.490	795.321	5,89%
ICA por pagar	0	3.243.484	3.243.484	0,00%	3.467.848	224.364	6,92%	3.707.732	239.884	6,92%	3.945.242	237.510	6,41%	4.177.785	232.542	5,89%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	56.642.849	56.642.849	0,00%	68.288.807	11.645.958	20,56%	75.855.830	7.567.023	11,08%	82.945.336	7.089.506	9,35%	86.665.503	3.720.167	4,49%
PASIVOS NO CORRIENTES																
OBLIGACIONES BANCARIAS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	0	56.642.849	56.642.849	0,00%	68.288.807	11.645.958	20,56%	75.855.830	7.567.023	11,08%	82.945.336	7.089.506	9,35%	86.665.503	3.720.167	4,49%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	106.096.843	106.096.843	0	0,00%	106.096.843	0	0,00%	106.096.843	0	0,00%	106.096.843	0	0,00%	106.096.843	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	30.138.155	30.138.155	0,00%	76.144.443	46.006.287	152,65%	130.595.672	54.451.229	71,51%	192.738.486	62.142.815	47,58%	256.819.909	64.081.423	33,25%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	3.348.684	3.348.684	0,00%	8.460.494	5.111.810	152,65%	14.510.630	6.050.137	71,51%	21.415.387	6.904.757	47,58%	28.535.545	7.120.158	33,25%
TOTAL PATRIMONIO	106.096.843	139.583.682	33.486.839	31,56%	190.701.779	51.118.097	36,62%	251.203.145	60.501.366	31,73%	320.250.717	69.047.572	27,49%	391.452.298	71.201.581	22,23%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	196.226.531	90.129.688	84,95%	258.990.587	62.764.055	31,99%	327.058.975	68.068.389	26,28%	403.196.053	76.137.078	23,28%	478.117.800	74.921.748	18,58%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S																
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA BANCOS	30.009.226	101.656.540	71.647.314	238,75%	162.497.385	60.840.845	59,85%	227.792.695	65.295.310	40,18%	294.375.104	66.582.410	29,23%	375.830.256	81.455.151	27,67%
C X C	0	32.962.232	32.962.232	0,00%	35.242.355	2.280.123	0,00%	37.680.202	2.437.847	0,00%	40.093.925	2.413.723	0,00%	42.457.160	2.363.235	0,00%
INVENTARIOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.009.226	134.618.772	104.609.546	348,59%	197.739.740	63.120.968	46,89%	265.472.897	67.733.157	34,25%	334.469.030	68.996.133	25,99%	418.287.416	83.818.386	25,06%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	9.054.400	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%	9.054.400	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	8.674.800	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%	8.674.800	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.738.579	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%	40.738.579	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	14.057.449	14.057.449	0,00%	28.114.898	14.057.449	100,00%	42.172.347	14.057.449	50,00%	50.320.063	8.147.716	19,32%	58.467.779	8.147.716	16,19%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	58.467.779	44.410.330	-14.057.449	(24,04%)	30.352.881	-14.057.449	(31,65%)	16.295.432	-14.057.449	(46,31%)	8.147.716	-8.147.716	(50,00%)	0	-8.147.716	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	17.619.838	0	-17.619.838	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	17.619.838	0	-17.619.838	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	76.087.617	44.410.330	-31.677.287	(41,63%)	30.352.881	-14.057.449	(31,65%)	16.295.432	-14.057.449	(46,31%)	8.147.716	-8.147.716	(50,00%)	0	-8.147.716	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	106.096.843	179.029.102	72.932.259	68,74%	228.092.620	49.063.518	27,41%	281.768.329	53.675.708	23,53%	342.616.746	60.848.417	21,60%	418.287.416	75.670.671	22,09%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	18.366.079	18.366.079	0,00%	19.636.530	1.270.451	0,00%	20.994.864	1.358.333	0,00%	22.339.755	1.344.892	0,00%	23.656.516	1.316.780	0,00%
Cesantias	0	5.972.435	5.972.435	0,00%	6.241.195	268.760	4,50%	6.522.048	280.854	4,50%	6.782.930	260.882	4,00%	7.020.333	237.403	3,50%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	716.979	716.979	0,00%	749.243	32.264	4,50%	782.959	33.716	4,50%	814.277	31.318	4,00%	842.777	28.500	3,50%
Impuesto de Renta por Pagar	0	13.753.903	13.753.903	0,00%	23.528.816	9.774.913	0,00%	29.258.601	5.729.785	24,35%	34.821.039	5.562.437	19,01%	36.679.602	1.858.564	5,34%
IVA por pagar	0	11.093.076	11.093.076	0,00%	11.860.426	767.350	6,92%	12.680.857	820.431	6,92%	13.493.169	812.312	6,41%	14.288.490	795.321	5,89%
ICA por pagar	0	3.243.484	3.243.484	0,00%	3.467.848	224.364	6,92%	3.707.732	239.884	6,92%	3.945.242	237.510	6,41%	4.177.785	232.542	5,89%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	53.145.956	53.145.956	0,00%	65.484.058	12.338.102	23,22%	73.947.061	8.463.003	12,92%	82.196.413	8.249.352	11,16%	86.665.503	4.469.089	5,44%
PASIVOS NO CORRIENTES																
OBLIGACIONES BANCARIAS	42.438.737	35.526.286	-6.912.451	(16,29%)	26.578.119	-8.948.168	(25,19%)	14.994.715	-11.583.403	(43,58%)	0	-14.994.715	(100,00%)	0	0	0,00%
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	42.438.737	35.526.286	-6.912.451	(16,29%)	26.578.119	-8.948.168	(25,19%)	14.994.715	-11.583.403	(43,58%)	0	-14.994.715	(100,00%)	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	42.438.737	88.672.242	46.233.505	108,94%	92.062.177	3.389.934	3,82%	88.941.777	-3.120.400	(3,39%)	82.196.413	-6.745.364	(7,58%)	86.665.503	4.469.089	5,44%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	63.658.106	63.658.106	0	0,00%	63.658.106	0	0,00%	63.658.106	0	0,00%	63.658.106	0	0,00%	63.658.106	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	24.028.878	24.028.878	0,00%	65.135.104	41.106.226	171,07%	116.251.601	51.116.497	78,48%	177.086.004	60.834.403	52,33%	241.167.427	64.081.423	36,19%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.669.875	2.669.875	0,00%	7.237.234	4.567.358	0,00%	12.916.845	5.679.611	78,48%	19.676.223	6.759.378	52,33%	26.796.381	7.120.158	36,19%
TOTAL PATRIMONIO	63.658.106	90.356.859	26.698.754	41,94%	136.030.444	45.673.584	50,55%	192.826.552	56.796.108	41,75%	260.420.333	67.593.781	35,05%	331.621.914	71.201.581	27,34%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	106.096.843	179.029.102	72.932.259	68,74%	228.092.620	49.063.518	27,41%	281.768.329	53.675.708	23,53%	342.616.746	60.848.417	21,60%	418.287.416	75.670.671	22,09%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	791.093.565	100,00%	845.816.510	100,00%	904.324.849	100,00%	962.254.211	100,00%	1.018.971.849	100,00%
(-) COSTO	565.066.832	71,43%	604.154.650	71,43%	645.946.321	71,43%	690.628.881	71,77%	738.402.302	72,47%
UTILIDAD BRUTA	226.026.733	28,57%	241.661.860	28,57%	258.378.528	28,57%	271.625.330	28,23%	280.569.547	27,53%
EGRESOS										
NOMINA	103.512.519	13,08%	108.170.582	12,79%	113.038.259	12,50%	117.559.789	12,22%	121.674.382	11,94%
GASTOS ADMINISTRACION	26.984.173	3,41%	28.198.460	3,33%	29.467.391	3,26%	30.646.087	3,18%	31.718.700	3,11%
GASTOS DE VENTA	9.871.635	1,25%	10.315.859	1,22%	6.438.962	0,71%	6.708.963	0,70%	6.969.782	0,68%
GASTOS DE DEPRECIACION	14.057.449	1,78%	14.057.449	1,66%	14.057.449	1,55%	8.147.716	0,85%	8.147.716	0,80%
GASTOS DIFERIDOS	17.619.838	2,23%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	3.243.484	0,41%	3.467.848	0,41%	3.707.732	0,41%	3.945.242	0,41%	4.177.785	0,41%
TOTAL EGRESOS	175.289.097	22,16%	164.210.198	19,41%	166.709.793	18,43%	167.007.797	17,36%	172.688.363	16,95%
UTILIDAD OPERACIONAL	50.737.635	6,41%	77.451.662	9,16%	91.668.736	10,14%	104.617.533	10,87%	107.881.183	10,59%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	50.737.635	6,41%	77.451.662	9,16%	91.668.736	10,14%	104.617.533	10,87%	107.881.183	10,59%
Impuesto de renta	17.250.796	2,18%	26.333.565	3,11%	31.167.370	3,45%	35.569.961	3,70%	36.679.602	3,60%
UTILIDAD NETA	33.486.839	4,23%	51.118.097	6,04%	60.501.366	6,69%	69.047.572	7,18%	71.201.581	6,99%
RESERVA LEGAL	3.348.684	0,42%	5.111.810	0,60%	6.050.137	0,67%	6.904.757	0,72%	7.120.158	0,70%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.138.155	3,81%	46.006.287	5,44%	54.451.229	6,02%	62.142.815	6,46%	64.081.423	6,29%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Análisis vertical del estado de resultados con financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
VENTAS	791.093.565	100,00%	845.816.510	100,00%	904.324.849	100,00%	962.254.211	100,00%	1.018.971.849	100,00%
(-) COSTO	565.066.832	71,43%	604.154.650	71,43%	645.946.321	71,43%	690.628.881	71,77%	738.402.302	72,47%
UTILIDAD BRUTA	226.026.733	28,57%	241.661.860	28,57%	258.378.528	28,57%	271.625.330	28,23%	280.569.547	27,53%
EGRESOS										
NOMINA	103.512.519	13,08%	108.170.582	12,79%	113.038.259	12,50%	117.559.789	12,22%	121.674.382	11,94%
GASTOS ADMINISTRACION	26.984.173	3,41%	28.198.460	3,33%	29.467.391	3,26%	30.646.087	3,18%	31.718.700	3,11%
GASTOS DE VENTA	9.871.635	1,25%	10.315.859	1,22%	6.438.962	0,71%	6.708.963	0,70%	6.969.782	0,68%
GASTOS DE DEPRECIACION	14.057.449	1,78%	14.057.449	1,66%	14.057.449	1,55%	8.147.716	0,85%	8.147.716	0,80%
GASTOS DIFERIDOS	17.619.838	2,23%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	3.243.484	0,41%	3.467.848	0,41%	3.707.732	0,41%	3.945.242	0,41%	4.177.785	0,41%
TOTAL EGRESOS	175.289.097	22,16%	164.210.198	19,41%	166.709.793	18,43%	167.007.797	17,36%	172.688.363	16,95%
UTILIDAD OPERACIONAL	50.737.635	6,41%	77.451.662	9,16%	91.668.736	10,14%	104.617.533	10,87%	107.881.183	10,59%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros	10.284.978	1,30%	8.249.262	0,98%	5.614.026	0,62%	2.202.714	0,23%	26.350.980	2,59%
Gastos financieros leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	10.284.978	1,30%	8.249.262	0,98%	5.614.026	0,62%	2.202.714	0,23%	26.350.980	2,59%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	40.452.657	5,11%	69.202.400	8,18%	86.054.709	9,52%	102.414.819	10,64%	81.530.203	8,00%
Impuesto de renta	13.753.903	1,74%	23.528.816	2,78%	29.258.601	3,24%	34.821.039	3,62%	27.720.269	2,72%
UTILIDAD NETA	26.698.754	3,37%	45.673.584	5,40%	56.796.108	6,28%	67.593.781	7,02%	53.809.934	5,28%
RESERVA LEGAL	2.669.875	0,34%	4.567.358	0,54%	5.679.611	0,63%	6.759.378	0,70%	5.380.993	0,53%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24.028.878	3,04%	41.106.226	4,86%	51.116.497	5,65%	60.834.403	6,32%	48.428.941	4,75%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S													
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	791.093.565	845.816.510	54.722.945	6,47%	904.324.849	58.508.339	6,92%	962.254.211	57.929.361	6,41%	1.018.971.849	56.717.639	5,89%
(-) COSTO	565.066.832	604.154.650	39.087.818	6,47%	645.946.321	41.791.671	6,92%	690.628.881	44.682.560	6,92%	738.402.302	47.773.422	6,92%
UTILIDAD BRUTA	226.026.733	241.661.860	15.635.127	6,47%	258.378.528	16.716.668	6,92%	271.625.330	13.246.802	5,13%	280.569.547	8.944.217	3,29%
EGRESOS													
NOMINA	103.512.519	108.170.582	4.658.063	4,31%	113.038.259	4.867.676	4,50%	117.559.789	4.521.530	4,00%	121.674.382	4.114.593	3,50%
GASTOS ADMINISTRACION	26.984.173	28.198.460	1.214.288	4,31%	29.467.391	1.268.931	4,50%	30.646.087	1.178.696	4,00%	31.718.700	1.072.613	3,50%
GASTOS DE VENTA	9.871.635	10.315.859	444.224	4,31%	6.438.962	-3.876.896	(37,58%)	6.708.963	270.001	4,19%	6.969.782	260.819	3,89%
GASTOS DE DEPRECIACION	14.057.449	14.057.449	0	0,00%	14.057.449	0	0,00%	8.147.716	-5.909.733	(42,04%)	8.147.716	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	17.619.838	0	-17.619.838	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	3.243.484	3.467.848	224.364	6,47%	3.707.732	239.884	6,92%	3.945.242	237.510	6,41%	4.177.785	232.542	5,89%
TOTAL EGRESOS	175.289.097	164.210.198	-11.078.899	(6,75%)	166.709.793	2.499.595	1,52%	167.007.797	298.004	0,18%	172.688.363	5.680.567	3,40%
UTILIDAD OPERACIONAL	50.737.635	77.451.662	26.714.026	34,49%	91.668.736	14.217.074	18,36%	104.617.533	12.948.798	14,13%	107.881.183	3.263.650	3,12%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	50.737.635	77.451.662	26.714.026	34,49%	91.668.736	14.217.074	18,36%	104.617.533	12.948.798	14,13%	107.881.183	3.263.650	3,12%
Impuesto de renta	17.250.796	26.333.565	9.082.769	34,49%	31.167.370	4.833.805	18,36%	35.569.961	4.402.591	14,13%	36.679.602	1.109.641	3,12%
UTILIDAD NETA	33.486.839	51.118.097	17.631.257	34,49%	60.501.366	9.383.269	18,36%	69.047.572	8.546.206	14,13%	71.201.581	2.154.009	3,12%
RESERVA LEGAL	3.348.684	5.111.810	1.763.126	34,49%	6.050.137	938.327	18,36%	6.904.757	854.621	14,13%	7.120.158	215.401	3,12%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.138.155	46.006.287	15.868.132	34,49%	54.451.229	8.444.942	18,36%	62.142.815	7.691.586	14,13%	64.081.423	1.938.608	3,12%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - FITBROWN S.A.S													
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	791.093.565	845.816.510	54.722.945	6,47%	904.324.849	58.508.339	6,92%	962.254.211	57.929.361	6,41%	1.018.971.849	56.717.639	5,89%
(-) COSTO	565.066.832	604.154.650	39.087.818	6,47%	645.946.321	41.791.671	6,92%	690.628.881	44.682.560	6,92%	738.402.302	47.773.422	6,92%
UTILIDAD BRUTA	226.026.733	241.661.860	15.635.127	6,47%	258.378.528	16.716.668	6,92%	271.625.330	13.246.802	5,13%	280.569.547	8.944.217	3,29%
EGRESOS													
NOMINA	103.512.519	108.170.582	4.658.063	4,31%	113.038.259	4.867.676	4,50%	117.559.789	4.521.530	4,00%	121.674.382	4.114.593	3,50%
GASTOS ADMINISTRACION	26.984.173	28.198.460	1.214.288	4,31%	29.467.391	1.268.931	4,50%	30.646.087	1.178.696	4,00%	31.718.700	1.072.613	3,50%
GASTOS DE VENTA	9.871.635	10.315.859	444.224	4,31%	6.438.962	(3.876.896)	(37,58%)	6.708.963	270.001	4,19%	6.969.782	260.819	3,89%
GASTOS DE DEPRECIACION	14.057.449	14.057.449	0	0,00%	14.057.449	0	0,00%	8.147.716	(5.909.733)	(42,04%)	8.147.716	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	17.619.838	0	(17.619.838)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	3.243.484	3.467.848	224.364	6,47%	3.707.732	239.884	6,92%	3.945.242	237.510	6,41%	4.177.785	232.542	5,89%
TOTAL EGRESOS	175.289.097	164.210.198	(11.078.899)	(6,75%)	166.709.793	2.499.595	1,52%	167.007.797	298.004	0,18%	172.688.363	5.680.567	3,40%
UTILIDAD OPERACIONAL	50.737.635	77.451.662	26.714.026	34,49%	91.668.736	14.217.074	18,36%	104.617.533	12.948.798	14,13%	107.881.183	3.263.650	3,12%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros	10.284.978	8.249.262	(2.035.717)	(24,68%)	5.614.026	(2.635.235)	(31,95%)	2.202.714	(3.411.312)	(60,76%)	26.350.980	24.148.266	1096,30%
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	10.284.978	8.249.262	(2.035.717)	(24,68%)	5.614.026	(2.635.235)	(31,95%)	2.202.714	(3.411.312)	(60,76%)	26.350.980	24.148.266	1096,30%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	40.452.657	69.202.400	28.749.743	41,54%	86.054.709	16.852.309	24,35%	102.414.819	16.360.110	19,01%	81.530.203	(20.884.616)	(20,39%)
Impuesto de renta	13.753.903	23.528.816	9.774.913	41,54%	29.258.601	5.729.785	24,35%	34.821.039	5.562.437	19,01%	27.720.269	(7.100.770)	(20,39%)
UTILIDAD NETA	26.698.754	45.673.584	18.974.831	41,54%	56.796.108	11.122.524	24,35%	67.593.781	10.797.672	19,01%	53.809.934	(13.783.847)	(20,39%)
RESERVA LEGAL	2.669.875	4.567.358	1.897.483	41,54%	5.679.611	1.112.252	24,35%	6.759.378	1.079.767	19,01%	5.380.993	(1.378.385)	(20,39%)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24.028.878	41.106.226	17.077.348	41,54%	51.116.497	10.010.272	24,35%	60.834.403	9.717.905	19,01%	48.428.941	(12.405.462)	(20,39%)

Fuente: Elaboración propia

5.17 RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN

A continuación, se exponen las razones financieras para los estados financieros sin y con financiación.

5.17.1 Razones financieras estados financieros sin financiación. Frente a las razones financieras para los estados financieros sin financiación se observa que el Capital de Trabajo en pesos es de \$95.173.353 y evidencia un comportamiento positivo para el año cinco (5) siendo de \$391.452.298.

Con respecto a la Razón Corriente, se identifica que en el año uno (1) el retorno de la inversión en veces será de 2,68 por cada peso invertido y en el año cinco (5) será de 5.52. (Ver tabla 36)

Tabla 36. Razones financieras estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	95.173.353	160.348.899	234.907.713	312.103.001	391.452.298
RAZON CORRIENTE	2,68	3,35	4,10	4,76	5,52
PRUEBA ACIDA	2,68	3,35	4,10	4,76	5,52
ENDEUDAMIENTO	28,87%	26,37%	23,19%	20,57%	18,13%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	17,07%	19,74%	18,50%	17,13%	14,89%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	23,99%	26,81%	24,08%	21,56%	18,19%
MARGEN BRUTO	28,57%	28,57%	28,57%	28,23%	27,53%
MARGEN OPERACIONAL	6,41%	9,16%	10,14%	10,87%	10,59%
MARGEN NETO	3,81%	5,44%	6,02%	6,46%	6,29%

Fuente: Elaboración propia

5.17.2 Razones financieras estados financieros con financiación A

continuación, se presentan las razones financieras para los estados financieros con financiación. En estas se evidencia que el comportamiento del Capital de Trabajo es positivo en toda la proyección siendo en el año uno (1) de \$81.472.816 y para el año cinco (5) de \$331.621.914.

Con respecto a la Razón Corriente, se identifica que en el año uno (1) el retorno de la inversión en veces será de 2.53 por cada peso invertido y en el año cinco (5) será de 4,83. (Ver tabla 37)

Tabla 37. Razones financieras estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN - FITBROWN S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	81.472.816	132.255.681	191.525.836	252.272.617	331.621.914
RAZON CORRIENTE	2,53	3,02	3,59	4,07	4,83
PRUEBA ACIDA	2,53	3,02	3,59	4,07	4,83
ENDEUDAMIENTO	49,53%	40,36%	31,57%	23,99%	20,72%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	14,91%	20,02%	20,16%	19,73%	17,02%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	29,55%	33,58%	29,45%	25,96%	21,47%
MARGEN BRUTO	28,57%	28,57%	28,57%	28,23%	27,53%
MARGEN OPERACIONAL	6,41%	9,16%	10,14%	10,87%	10,59%
MARGEN NETO	3,04%	4,86%	5,65%	6,32%	6,29%

Fuente: Elaboración propia

5.18 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación, se manifiesta el punto de equilibrio de la empresa interpretado como el número de unidades necesarias para que esta opere sin pérdidas ni ganancias. Dichas unidades de brownies, debe ser de 13.074 en el mes de enero y un total de 152.263 en el año 1 en el escenario sin financiación. Si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por encima de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Tabla 38. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - FITBROWN S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO SIN FINANCIACION	13.074	12.581	12.581	12.784	12.581	12.581	12.974	12.581	12.581	12.784	12.581	12.581	152.263	159.857	159.330	164.016	168.135
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL ESTADO DE RESULTADO CON FINANCIACION	13.651	13.150	13.143	13.340	13.128	13.121	13.507	13.105	13.097	13.293	13.081	13.072	158.688	164.789	162.542	165.243	168.135

Fuente: Elaboración propia

5.19 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Finalmente, se presenta el análisis de sensibilidad, en el que al disminuir el margen de utilidad en cada una de las líneas de brownies saludables a ofrecer se comienza a obtener un comportamiento negativo en el VPN o valor presente neto, en la TIR o tasa interna de retorno y en el B/C o beneficio costo, dicho porcentaje es del 9% y a partir de este se reflejan pérdidas para la empresa como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 39. Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD - FITBROWN S.A.S		
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS	9%	
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	101.649.757	(8.248.717)
TIR	72,92%	23,80%
B/C	1,96	0,92
FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	109.830.042	(1.909.743)
TIR	103,86%	26,39%
B/C	2,73	0,97

Fuente: Elaboración propia

6 CONCLUSIONES

A partir de la elaboración de este estudio que tuvo como propósito evaluar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción de brownies saludables en la ciudad de Santiago de Cali, se pretendió hacer un aporte práctico, teórico y metodológico al lector desde el ámbito administrativo. Por ello, fue importante recopilar información objetiva en el estudio de mercado, técnico, operativo, organizacional, legal y financiero.

De esta manera, en el estudio de mercado se evidenció a través de la encuesta realizada un nivel de aceptación de las líneas de brownies a introducir del 52% y frente al lugar en el cual les gustaría encontrar los productos el 41% de los encuestados manifestaron que los discounters como D1, Justo & Bueno o Ara por su fácil acceso seguido del 27% que consideró la opción de almacenes de cadena.

Por su parte, en el estudio técnico operativo se corroboró la disposición a nivel local de los recursos necesarios para la producción de cada línea de brownie a comercializar. Además, se evidenció alcanzar una participación en el mercado de 2,30% y obtener ingresos mensuales por \$65.924.464, lo cual es positivo para la empresa en proyecto.

Entre tanto, con la realización del estudio organizacional y legal se identificó la necesidad de incorporar diez (10) cargos directamente y uno (1) por prestación de servicios el cual le corresponde al contador. Así mismo, se determinó que el modelo societario con el cual se conformaría esta iniciativa es por Acciones Simplificadas (S.A.S) debido a los beneficios económicos que este otorga a los emprendedores.

Finalmente, después de utilizar instrumentos de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se pudo concluir que el proyecto es viable en los escenarios sin financiación y con financiación, puesto que en el primero se evidenció un VPN

de \$101.649.757, con una Tasa Interna de Retorno del 72,92% y una relación Beneficio/Costo de 1,96, lo que significa que por cada peso de la inversión retornará en lo proyectado \$1,96.

En el flujo de caja con financiación, los resultados aumentan debido a que por parte de la empresa no sale el total de la inversión para iniciar su actividad, revelando un VPN de \$109.830.042, una TIR de 103,86%, por encima del costo de oportunidad y una relación Beneficio/Costo de 2,73 es decir, \$2,73 de utilidad por cada peso invertido.

7 RECOMENDACIONES

Como recomendación general para lograr sustentabilidad y crecimiento a largo plazo en el curso de la operación de la empresa FitBrown S.A.S, se considera importante tener una perspectiva amplia y actualizada del mercado, debido a los constantes cambios que emergen.

Así mismo, se recomienda generar espacios de retroalimentación constante con el personal para mejorar continuamente falencias en cada uno de los procesos.

8 REFERENCIAS

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Datos de Cali y el Valle del Cauca*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <http://www.cali.gov.co/publico2/laciudad/datoscalivalle.htm>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019). *Cali En Cifras 2018*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias* (2ª Ed). Buenos Aires: Granica.
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Prentice Hall.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (Editor Pablo Miguel Guerrero Rosas). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina* (2ª Ed). México: Pearson Educación.
- Álvarez Collazos, A. (1993). *Administración de sueldos y salarios* (5a. Ed). Colombia: S.N.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª Ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Informe Ritmo Empresarial #34*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.ccc.org.co/category/informes-economicos/ritmo-empresarial-2020/>

- Canal, P. (2015). *La importancia del marketing mix* [Text]. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.optimizaclick.com/blog/la-importancia-del-marketing-mix/>
- Cárdenas, H, R. A. (2006). *Cómo lograr la calidad en bienes y servicios* (2ª Ed.). México: Limusa / Noriega.
- Castells, O, M., & Vilaseca Requena, J. (Eds.). (2007). *Entorno innovador, iniciativa emprendedora y desarrollo local*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chopra, S. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (3ª Ed). México: Prentice Hall.
- CuidatePlus. (2015). *Celiaquía: Qué es, Síntomas, Tratamientos e Información*. CuidatePlus. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/digestivas/celiaquia.html>
- Definición. (2018). *Definición de Producción—Qué es y Concepto*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://definicion.mx/produccion/#:~:text=Se%20denomina%20producci%C3%B3n%20a%20cualquier,el%20capital%20y%20el%20trabajo.>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Boletín técnico Encuesta mensual de servicios (EMS) febrero 2020*. 18.
- Dorado, C. Y. (2019). *Plan de negocio para la elaboración y venta de brownies artesanales en la empresa "Ela" de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2018*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/10885>
- El Congreso de la República de Colombia. (2002) *Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo*. Pub. L. No. Ley 789. Recuperado a partir de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm
- El Congreso de la República de Colombia. (2006). *De fomento a la cultura del emprendimiento*, Pub. L. No. 1014 (2006). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>
- El Congreso de la República de Colombia. (2010). *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.*, Pub. L. No. 1429 (2010). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- El Congreso de la República de Colombia. (1993) *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*, Pub. L. No. 100 (1993). Recuperado a partir de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- El Congreso de la República de Colombia. (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*, Pub. L. No. LEY 590 (2000). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

- El Congreso de la República de Colombia. (1979). *Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.*, Pub. L. No. 09 (1979). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
- El Congreso de la República de Colombia. (2002). *Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.*, Pub. L. No. 789 (2002). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>
- El Congreso de la República de Colombia. (2008). *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.*, Pub. L. No. 1258 (2008). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>
- El Congreso de la República de Colombia. (1995). *Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales,* Pub. L. No. 232 (1995). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316>
- El Espectador. (2018). *Sensibilidad al gluten y celiacía: ¿son lo mismo?* Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/sensibilidad-al-gluten-y-celiacua-son-lo-mismo/>
- El Ministro de Trabajo y Seguridad Social. (1979) *Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.*, Pub. L. No. 2400 (1979). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53565>
- El País. (2019). *Enfermedades cardíacas, las que más causan defunciones en Cali.* Recuperado 22 de octubre de 2020, de

<https://www.elpais.com.co/cali/enfermedades-cardiacas-las-que-mas-causan-defunciones-en.html>

El Pueblo de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia 1991*.

Recuperado a partir de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Gluten Intolerance Group. (2019). *Enfermedades Autoinmunes Asociadas*.

Recuperado 22 de octubre de 2020, de [https://gluten.org/wp-](https://gluten.org/wp-content/uploads/2020/04/EDU_Associated-Auto-Immune-Spanish.pdf)

[content/uploads/2020/04/EDU_Associated-Auto-Immune-Spanish.pdf](https://gluten.org/wp-content/uploads/2020/04/EDU_Associated-Auto-Immune-Spanish.pdf)

Granel, M. (2020). *¿Cómo calcular el valor presente neto? Ejemplos*. Rankia.

Recuperado 22 de octubre de 2020, de [https://www.rankia.cl/blog/analisis-](https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos)

[ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos](https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos)

Hernández, C. (2018). *Las tres enfermedades que matan más que la violencia*. El

Tiempo. Recuperado 22 de octubre de 2020, de

<https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/enfermedades-que-son-las-principales-causas-de-muerte-de-los-colombianos-175988>

La Nota Económica. (2018). Macrosnacks. *La Nota Económica*. Recuperado 22 de

octubre de 2020, de [https://lanotaeconomica.com.co/economia/las-](https://lanotaeconomica.com.co/economia/las-exportaciones-de-snacks-galletas-y-aceites-llegarian-a-usd-2778-millones-en-2028.html/attachment/snacks-min)

[exportaciones-de-snacks-galletas-y-aceites-llegarian-a-usd-2778-millones-en-2028.html/attachment/snacks-min](https://lanotaeconomica.com.co/economia/las-exportaciones-de-snacks-galletas-y-aceites-llegarian-a-usd-2778-millones-en-2028.html/attachment/snacks-min)

Luna, R. (2001) *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos*

ecoturísticos. Guatemala: S.N.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

OBS Business School. (2020). *Qué es emprendimiento: Definición y perspectivas* |

OBS Business School. Recuperado 22 de octubre de 2020, de

<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/que-es-emprendimiento-definicion-y-perspectivas>

- Portafolio. (2020). *Ventas de alimentos procesados crecerían 25 % en el 2022 en el país*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-alimentos-procesados-creceria-25-en-el-2022-538837>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*: Edición actualizada y aumentada. Grupo Planeta.
- Rubira, A. (2013). *Demanda potencial y mercado meta*. Recuperado a partir de <https://es.slideshare.net/albertrubira/demanda-potencial-y-mercado-meta>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sevilla, A. (2017). *Tasa interna de retorno (TIR)—Definición y ejemplos*. Economipedia. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Torres, F. (2006) *Desarrollo de Sistemas*. Pearson Educación.
- Urbina, G. B. (2001). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill.
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.
- Vargas, M. F. J. (2017). *Plan de negocio para la comercialización de productos tipo brownie saludable* [Tesis]. Recuperado 22 de octubre de 2020, de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2263/1/Comercializacion_productos_tipo_brownie_saludable.pdf