

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUGGETS SALUDABLES
PRECOCIDOS EN LA COMUNA 17 DE SANTIAGO DE CALI

CRISTHIAN STIVEN DORADO BERMEO

CRISTHIAN HERIBERTO VEGA ARARAT

FERNANDO ORTIZ CRUZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUGGETS SALUDABLES
PRECOCIDOS EN LA COMUNA 17 DE SANTIAGO DE CALI

CRISTHIAN STIVEN DORADO BERMEO

CRISTHIAN HERIBERTO VEGA ARARAT

FERNANDO ORTIZ CRUZ

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

ASESOR

Mg. Elizabeth Meneses

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE 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 Administradores de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Octubre de 2020.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 21
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 21
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 21
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 22
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 25
1.5	JUSTIFICACIÓN 25
1.6	MARCO REFERENCIAL..... 28
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 43
2	ESTUDIO DE MERCADO 49
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR 49
2.2	ESTRUCTURA DEL MERCADO..... 60
2.3	CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO 76
2.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 77
2.5	PLAN DE MERCADEO 82
3	ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO 89
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO..... 89
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 112
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO 116
4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL..... 119
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 119
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 122
4.3	MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL..... 133

4.4	PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	133
4.5	PROCESO DE CONTRATACIÓN	137
4.6	PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL 140	
4.7	PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	140
4.8	ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO	141
5	ESTUDIO FINANCIERO	149
5.1	INVERSIÓN.....	149
5.2	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS	152
5.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL EN PESOS	153
5.4	AMORTIZACIÓN.....	156
5.5	LEASING FINANCIERO.....	157
5.6	PARÁMETROS GENERALES	161
5.7	PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN	164
5.8	PROYECCIÓN DE NÓMINA	166
5.9	PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER, COSTOS UNITARIOS Y TOTALES, PRECIO DE VENTA Y VENTAS TOTALES	170
5.10	CÁLCULO DE IVA EN PESOS	176
5.11	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA	177
5.12	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN	184
5.13	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.	186
5.14	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA 186	

5.15	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	187
5.16	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	188
5.17	RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN	197
5.18	PUNTO DE EQUILIBRIO	198
5.19	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	201
6	CONCLUSIONES.....	202
7	RECOMENDACIONES	204
8	REFERENCIAS.....	205
9	ANEXOS	213

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Elementos del marketing mix en la empresa en proyecto	32
Cuadro 2. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali 2014 – 2020	45
Cuadro 3. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas	49
Cuadro 4. Cinco Fuerzas de Porter sector alimenticio	57
Cuadro 5. Perfil de los clientes	62
Cuadro 6. Proyección del mercado	63
Cuadro 7. Competidores directos	69
Cuadro 8. Resultados encuesta.....	79
Cuadro 9. Precios CROGGETS S.A.S.....	82
Cuadro 10. Estrategias promocionales	84
Cuadro 11. Estrategias promocionales	84
Cuadro 12. Políticas de servicio.....	86
Cuadro 13. Tácticas de venta	87
Cuadro 14. Ficha técnica de los productos	89
Cuadro 15. Capacidad instalada.....	93
Cuadro 16. Demanda Croggets S.A.S	94
Cuadro 17. Proveedores de insumos, maquinaria y equipos requeridos	95

Cuadro 18. Especificaciones técnicas equipo molino eléctrico pulverizador semillas hierbas, granos 2000g	96
Cuadro 19. Especificaciones técnicas balanza gramera báscula digital cocina capacidad hasta 10kg	97
Cuadro 20. Especificaciones técnicas horno deshidratador de alimentos industrial 80 litros	98
Cuadro 21. Especificaciones técnicas mezcladora de alimentos industrial 50 litros Mai50l	99
Cuadro 22. Especificaciones técnicas congelador electrolux EFC72A3KPW horizontal blanco 725L.....	100
Cuadro 23. Software y licencias.....	105
Cuadro 24. Maquinaria y equipos	105
Cuadro 25. Muebles y enseres	106
Cuadro 26. Equipos de cómputo y comunicación	107
Cuadro 27. Materia prima e insumos requeridos	108
Cuadro 28. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Croggets Vegmix por 30 Unds y Contenido Neto de 450g.....	109
Cuadro 29. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Croggets Frutos Crujientes por 30 Unds y Contenido Neto de 450g	110
Cuadro 30. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Croggets Dulce Sano por 30 Unds y Contenido Neto de 450g.....	111
Cuadro 31. Condiciones y resumen de financiación	116
Cuadro 32. Descripción de cargos (Gerente administrativo).....	124

Cuadro 33. Descripción de cargos (Contador público)	125
Cuadro 34. Descripción de cargos (Director de marketing)	126
Cuadro 35. Descripción de cargos (Asesor comercial)	127
Cuadro 36. Descripción de cargos (Recepcionista)	128
Cuadro 37. Descripción de cargos (Mercaderista)	129
Cuadro 38. Descripción de cargos (Jefe de producción)	130
Cuadro 39. Descripción de cargos (Operario).....	131
Cuadro 40. Descripción de cargos (Auxiliar de bodega)	132
Cuadro 41. Parámetros laborales Croggets S.A.S.....	138
Cuadro 42. Gastos de constitución de Croggets SAS	146
Cuadro 43. Parámetros económicos Croggets SAS	147

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Participación porcentual según estrato socioeconómico Santiago de Cali	46
Gráfica 2. Producción industrial de alimentos y bebidas en Colombia 2011 - 2018	54

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ciclo continuo del marketing.....	31
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter	35
Figura 3. Teoría de emprendimiento.....	36
Figura 4. Ubicación de la empresa	41
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de producción de Nuggets saludables..	103
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de comercialización de Nuggets saludables.....	104
Figura 7. Factores relevantes de la macro localización	112
Figura 8. Valores corporativos	120
Figura 9. Competencias organizacionales	121
Figura 10. Organigrama	122
Figura 11. Modelo solicitud de empleo	134
Figura 12. Formato pruebas psicotécnicas o de actitud.....	137
Figura 13. Proceso de inducción del personal	139
Figura 14. Proceso de capacitación.....	140
Figura 15. Características especiales tipo de Sociedad por Acciones Simplificada	142
Figura 16. Formato concepto uso del suelo.....	143
Figura 17. Formulario de expedición de permiso sanitario	144

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Logotipo de la empresa.....	85
Imagen 2. Distribución de la planta.....	101
Imagen 3. Macro localización - mapa del Valle del Cauca.....	114
Imagen 4. Ubicación de la empresa.....	115

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Quince primeras causas de mortalidad en Cali 2016-2019.....	26
Tabla 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre	51
Tabla 3. Tasa de crecimiento industrias manufactureras 2019.....	52
Tabla 4. Inversión inicial.....	150
Tabla 5. Depreciación	152
Tabla 6. Estado de la situación financiera inicial sin financiación	153
Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial con financiación	155
Tabla 8. Tabla de amortización.....	156
Tabla 9. Leasing financiero.....	159
Tabla 10. Parámetros económicos	161
Tabla 11. Parámetros laborales.....	162
Tabla 12. Cargos y salarios	163
Tabla 13. Gastos generales.....	164
Tabla 14. Nómina de administración y ventas	167
Tabla 15. Nómina de producción	169
Tabla 16. Proyección de ventas.....	171
Tabla 17. Costos unitarios	172
Tabla 18. Costos totales	173

Tabla 19. Precios de venta	174
Tabla 20. Ventas totales	175
Tabla 21. Cálculo de IVA en pesos.....	176
Tabla 22. Estado de resultados sin financiación	177
Tabla 23. Estado de resultados con financiación.....	178
Tabla 24. Flujo de caja sin financiación	181
Tabla 25. Flujo de caja con financiación	182
Tabla 26. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación	184
Tabla 27. Estado de la situación financiera proyectado con financiación	185
Tabla 28. Análisis vertical del estado de la situación financiera sin financiación .	189
Tabla 29. Análisis vertical del estado de la situación financiera con financiación	190
Tabla 30. Análisis horizontal del estado de la situación financiera sin financiación	191
Tabla 31. Análisis horizontal del estado de la situación financiera con financiación	192
Tabla 32. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación	193
Tabla 33. Análisis vertical del estado de resultados con financiación.....	194
Tabla 34. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación.....	195
Tabla 35. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación.....	196
Tabla 36. Razones financieras estados financieros sin financiación	197
Tabla 37. Razones financieras estados financieros con financiación	198

Tabla 38. Punto de equilibrio	200
Tabla 39. Análisis de sensibilidad	201

RESUMEN

El plan de negocio planteado en este documento es llevado a cabo con el propósito de determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali, resaltando como valor diferenciador la diversidad de vegetales, harinas a base de leguminosas y especias utilizadas como materias primas, las cuales serán sometidas a procesos que conlleven al resultado de un producto libre de conservantes y saborizantes artificiales en pro de mejorar la calidad de vida de las personas a partir de una alternativa saludable, distinta y con alto valor nutricional.

Cabe resaltar que, los Nuggets son pequeñas cantidades de alimento recubiertos por una textura que le da crocancia al freírlos. Estos son utilizados como pasabocas y suelen acompañarse por diferentes aderezos.

Esta propuesta surge debido a la inexistente oferta de este tipo de productos elaborados a base de vegetales y al tiempo limitado con el que cuentan las personas para cocinar en casa, razón por la cual los consumidores buscan alimentos fáciles y rápidos de preparar, factores clave para emprender un proyecto con alto valor diferenciador. Por ello, es necesario enfatizar en los procesos de elaboración a ejecutar y el impacto social que con esta propuesta se pretende alcanzar.

Es significativo tener en cuenta diferentes escenarios en los cuales se cuantifiquen los riesgos del mercado y se identifiquen las oportunidades para generar sostenibilidad en un período de tiempo determinado. Para ello, se lleva a cabo un estudio de mercado, técnico – operativo, organizacional – legal y financiero en los cuales se determine la posibilidad del montaje de la unidad de negocio proyectada.

PALABRAS CLAVES: Emprendimiento, producción, comercialización, Nuggets y saludable.

ABSTRACT

The business plan outlined in this document is carried out with the purpose of determining the viability of the creation of a company dedicated to the production and commercialization of precooked healthy Nuggets in the 17 commune of the Santiago de Cali City, highlighting as value differentiating the diversity of vegetables, flours based on legumes and spices used as raw materials, which will be subjected to processes that lead to the result of a product free of preservatives and artificial flavors in order to improve the quality of life of people from of a healthy alternative, different and with high nutritional value.

It should be noted that Nuggets are small amounts of food covered by a texture that gives them crunchiness when fried. These are used as snacks and are usually accompanied by different dressings.

This proposal arises due to the non-existent offer of this type of vegetable-based products and the limited time that people have to cook at home, which is why consumers look for foods that are easy and quick to prepare, key factors for undertake a project with high differentiating value. Therefore, it is necessary to emphasize the development processes to be executed and the social impact that this proposal is intended to achieve.

It is significant to take into account different scenarios in which market risks are quantified and opportunities to generate sustainability are identified in a given period of time. For this, a market, technical - operational, organizational - legal and financial study is carried out in which the possibility of assembling the projected business unit is determined.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Production, Nuggets, Healthy and Marketing.

INTRODUCCIÓN

El estudio planteado en este documento pertenece a la línea investigativa de emprendimiento y con este se proyecta establecer la viabilidad de la formalización de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables a un nicho de mercado específico localizado en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali.

El producto que se proyecta incorporar al mercado se caracteriza por la fusión de diferentes vegetales, harinas a base de leguminosas y especias que aportan un sabor agradable a cada línea de Nuggets. Además, se considera una alternativa alimenticia con alto valor nutricional, práctica y fácil de preparar alineada con las necesidades actuales de los consumidores, los cuales poseen un ritmo de vida ágil.

El motivo por el cual se lleva a cabo este proyecto, emerge de la necesidad de brindar un producto libre de conservantes y saborizantes artificiales, a fin de contribuir con la reducción de enfermedades no transmisibles (ENT) las cuales representan en la actualidad uno de los mayores retos del siglo XXI para el desarrollo y la salud de la población, tanto por el desconsuelo humano que causan como por los perjuicios que ocasionan en el ámbito socioeconómico de los países, resaltando los que están en vía de desarrollo.

Además, este tipo de alternativas *plant-based* han cobrado relevancia y se consideran importantes para sociedad en general, debido a la necesidad de alimentarse saludablemente. Esto lo corrobora un informe de la consultora Mintel en el cual se afirma que cada vez somos más conscientes de lo que comemos o dejamos de comer, hay más preocupación por la nutrición y se pone más atención al impacto medioambiental de la alimentación. Por eso, no es de extrañar que las dietas inteligentes y la nutrición consciente ganen terreno en esta nueva década.

La industria alimentaria, consciente del creciente interés del consumidor por alimentos saludables, innova constantemente con productos fáciles de preparar y

funcionales. En este sentido, se resaltan algunas tiendas especializadas en productos saludables las cuales se consideran líderes en la ciudad de Cali como Mercado Vital, Sanísimo Bio y Vitafitness.

El tipo de estudio es descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que a través de este se pretende dar respuesta a interrogantes relacionados con el mercado y el comportamiento de este. Así mismo, la representación de datos es real, precisa y sistemática, pretendiendo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. El alcance de este tipo de estudios no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

En los siguientes cinco capítulos del presente estudio, se pretende sustentar la viabilidad de la unidad de negocio en proyección desde los diferentes enfoques organizacionales vistos en el plan de estudio, en el cual se inicia con el contexto del proyecto y se muestra el planteamiento del problema de investigación, identificando el problema al que se procura dar solución desde este emprendimiento empresarial. Asimismo, se exponen los objetivos del estudio, la justificación, los diferentes referentes y finalmente los aspectos metodológicos.

Seguido, se presenta un estudio de mercado para establecer el nivel de aceptación de las líneas de Nuggets saludables a ofertar y las estrategias apropiadas de mercadeo que se deben adoptar para posicionar la empresa y lograr la rentabilidad esperada. Además, se efectúa un estudio técnico operativo a fin de especificar la maquinaria, equipos, tecnología necesaria y la localización de la planta de producción.

Posteriormente, se despliega el estudio organizacional - legal en el que se puntualizan las áreas de trabajo, el manual de funciones de cada cargo, el tipo de contratación y los aspectos legales de su constitución. Seguidamente, se sustenta el análisis financiero con una proyección a cinco años. Por último, se concluye a

partir de la información recopilada la viabilidad del proyecto y se exponen las respectivas recomendaciones.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto de grado es realizado bajo la modalidad de Emprendimiento en la línea de Emprendimiento, Gestión y Organizaciones del Grupo de Investigación Interdisciplinario en Gestión Organizacional – GIICO de la Facultad de Administración, Contaduría y Finanzas de UNICATÓLICA, donde se plantea determinar la viabilidad de constituir una unidad de negocio nueva enfocada en la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali, destacando su diferencial basado en la utilización de insumos de origen vegetal para mejorar la calidad de vida de las personas, y a su vez contribuir económicamente con el desarrollo de la región.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. La problemática en la cual se contextualiza en esta investigación hace referencia a los malos hábitos alimenticios, y frente a este aspecto, el diario Portafolio (2019), emite que el 60% de la población adulta de Colombia tiene malas costumbres a la hora de alimentarse, consecuencia de que muchas personas no saben elegir o desconocen las propiedades nutricionales de los diferentes alimentos que consumen a diario. Las margarinas, los aceites refinados y cientos de aplicaciones que se le agregan a los alimentos industriales para saborizarlos tienen efectos nocivos sobre la salud.

Así mismo, la Encuesta Nacional de Salud Escolar, aplicada por la Universidad del Valle y el Ministerio de Salud a finales del año 2019, realizada en 1.189 planteles educativos de 249 municipios del país, obtuvieron resultados poco alentadores sobre la ingesta de alimentos sobre todo de onces, por parte de niños y adolescentes colombianos. El hallazgo del sondeo indicó que nueve de cada 10 estudiantes del país no consumen frutas ni verduras en ninguna de sus comidas diarias, pero que sí incluyen en ellas bebidas azucaradas y fritos.

Por lo menos 74 % de los menores de edad, encuestados comen regularmente ese tipo de bebidas y 47,3 % por lo menos una vez al día consume fritos, contrastando con 58,5 % que asegura que en un lapso de siete días por lo menos una vez consumió comidas rápidas.

Cabe destacar que, la ciudad de Cali, desde el año 2009, cuenta con el acuerdo 0278 por el cual se exige el aumento de alimentos saludables en las tiendas y quioscos escolares con el Decreto 0666 de 2010, por el cual se reglamenta dicho acuerdo y se establecen las bases para la construcción y ejecución de la estrategia alimentación escolar balanceada en todo el municipio.

No obstante, entre los problemas centrales a solucionar investigados durante el año 2020 están los malos hábitos alimenticios en los escolares de Cali, que generan procesos de malnutrición y obesidad a temprana edad y repercuten gravemente en enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes e hipertensión en la edad adulta. Entre tanto, la Secretaria de Salud Pública Municipal realiza asistencia técnica mediante visitas de verificación y seguimiento en promedio a las 350 sedes educativas del municipio, en la implementación de la estrategia Alimentación Escolar Balanceada.

Con respecto a la oferta de productos veganos y vegetarianos Euromonitor calcula que en 2016 el mercado mundial de este rubro tuvo un valor de US\$51.000 millones, mientras que en 2017 las ventas mundiales de alimentos saludables llegaron a US\$1 billon. En esta misma línea, la National Academy of Sciences valoró el beneficio económico de estas dietas entre US\$1.000 millones y US\$31.000 millones; es decir, el equivalente a entre 0,4% y 13% del PIB mundial para 2050.

En Colombia ya es posible cambiar un plato de carne a la llanera por hamburguesas de portobello, Nuggets rellenos de berenjenas y risotto de quinua con amaranto. Y es que, de acuerdo con un informe de Acodres, en el país hay unos 528 establecimientos con oferta vegana y vegetariana distribuidos en 25 departamentos. El crecimiento de este mercado ha sido paulatino. Según Guillermo Gómez París, presidente ejecutivo de Acodres, la oferta ha crecido más como consecuencia de la demanda de los turistas que por necesidad de la población local. (Dinero, 2019)

Apoyados en lo anterior, esta propuesta de emprendimiento está sustentada en incursionar en la industria alimenticia con un producto de consumo caracterizado por clasificarse en la línea de snacks o pasabocas, destacando singularidades reflejadas en los insumos utilizados, ya que en sus tres líneas de Nuggets se encuentran insumos 100% naturales, sin conservantes y con alto contenido nutritivo para contribuir con las alarmantes cifras de enfermedades no trasmisibles en toda la población enfatizando en los niños, adolescentes y adultos.

1.3.2 Formulación del problema. - ¿Cuál es la viabilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. - ¿Cuál es el comportamiento del sector y las estrategias de mercadeo óptimas para una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali?

- ¿Cuáles son requerimientos de tipo técnico operativos son necesarios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cuáles es la estructura administrativa y legal óptima para la formalización de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera para la creación de la empresa en proyecto?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos. - Elaborar un estudio de mercado para una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de Santiago de Cali.

- Realizar el estudio técnico operativo que determine los recursos necesarios para la unidad de negocio en proyecto.
- Efectuar un análisis administrativo y legal en el que se defina la estructura organizacional y los requisitos necesarios para la formalización de la unidad de negocio.
- Construir un estudio económico y financiero que establezca la viabilidad de la unidad de negocio planteada.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Este documento se sustenta bajo elementos clave de tipo social, económico y pedagógico. Frente al primero, se resaltan las consecuencias para la salud atribuidas al excesivo consumo de alimentos industrializados por parte de la población, y en este sentido, la obesidad es una de las enfermedades no trasmisibles (ENT) que tradicionalmente más se ha asociado a elevadas ingestas de grasas, sodio y edulcorantes artificiales, y a su vez, es el principal factor de riesgo para el desarrollo de enfermedad cardiovascular y cerebrovascular.

En este sentido, según la Organización Mundial de la Salud (2019), cada año mueren por ENT 15 millones de personas entre 30 y 69 años; más del 85% de estas

muerres "prematuras" ocurren en países de ingresos bajos y medianos. Las enfermedades cardiovasculares constituyen la mayoría de las muertes, seguidas del cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes. Estos cuatro grupos de enfermedades son responsables de más del 80% de todas las muertes prematuras por ENT.

Un estudio liderado por la Universidad Javeriana analizó la carga que tienen las enfermedades no trasmisibles en Colombia, en este se calcula que el costo que el sistema de salud asume para atenderlas en un año es de US\$2.158 millones.

Según la Alcaldía de Santiago de Cali, las quince primeras causas de mortalidad en dicho municipio en el año 2019 se atribuyeron a ENT entre las que se encuentran las enfermedades hipertensivas y cerebrovasculares las cuales ocupan el primer y tercer lugar en el listado emitido en el informe de Cali en Cifras (ver tabla 1).

Tabla 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, 2018, p. 42)

En la tabla 1, según la Alcaldía de Santiago de Cali murieron 2409 personas a causa de enfermedades hipertensivas y cerebrovasculares, asimismo, las principales causas de este tipo de enfermedades en dicho municipio están atribuidas a los

malos hábitos derivados de una alimentación poco saludable, excesivo consumo de sodio y escasas de actividad física.

Por lo anterior, a nivel social se identifica la necesidad de incorporar una propuesta alimenticia que mitigue la problemática expuesta relacionada con los altos índices de mortalidad a nivel local causados por malos hábitos alimenticios, ofreciendo tres líneas de Nuggets saludables elaborados con harina de garbanzo y vegetales mixtos, queso Tofu (queso elaborado a base de leche de almendras) y una con dulce de guayaba para satisfacer las diversas necesidades y gustos de los consumidores.

De esta manera, se pretende promover una cultura nutricional saludable al ser esta baja en grasa, sodio y proteínas de origen animal para prevenir enfermedades e incluir a un segmento del mercado en el que se encuentran las personas vulnerables a algunos alimentos con alto grado de dichos componentes u otros aditivos por diagnóstico médico. Además, generar empleo en la región y fomentar el desarrollo de nuevas tendencias de consumo.

Desde una perspectiva económica, este estudio está encaminado en impulsar a través de una unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables en la ciudad de Santiago de Cali, la agroindustria colombiana, y a su vez, generar competitividad en el sector alimenticio puntualmente al subsector dedicado a la elaboración de productos de panadería en el que se incluyen la producción de pasabocas congelados.

Así mismo, realizar un aporte a la economía de la región a través de la generación de empleos directos y el aprovechamiento de las redes de emprendimiento dispuestas por entidades públicas y privadas como el SENA y la Cámara de Comercio de Cali.

Desde el punto de vista pedagógico, con el presente proyecto se pretenden implementar los conocimientos administrativos obtenidos durante el proceso

educativo del programa de administración de empresas llevado a cabo en la Universidad Católica Lumen Gentium, los cuales estuvieron encaminados en contribuir desde el ámbito administrativo con el emprendimiento de unidades de negocio que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la generación de empleo. Lo anterior presentando una propuesta alimenticia innovadora, resaltando las políticas organizacionales sostenibles, sustentada bajo pilares responsables social y ambientalmente con las que se estructurará la unidad de negocio, en este último aspecto, dando relevancia al decreto 2811 de 1974 emitido por el presidente de la república de Colombia, el cual refleja el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Referente teórico. El presente estudio está sustentado en teorías administrativas y doctrinas de diversos autores referenciados a continuación:

Inicialmente, se hace énfasis en la Teoría de la Administración Científica, cuyo enfoque hace énfasis en las tareas. Taylor (1981) afirma que, *“esta consistía en como dice su nombre incluir métodos científicos como la observación y medición, para así lograr una buena eficiencia industrial.”* (p. 42).

A través del presente proyecto, se conceptualiza acerca de la viabilidad de crear una unidad de negocio y se define como aquel análisis y evaluación de información procedente de varios ámbitos, que permitirán conocer si una nueva empresa o idea en un negocio podrá ser económica y comercialmente rentable. A partir de esta concepción, se desarrollan cuatro aspectos claves que fundamentan la factibilidad del montaje de una unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables en la ciudad de Santiago de Cali, estos son:

1. Inicialmente se elabora un estudio de mercado, un área esencial en el que se determina si realmente nuestra idea puede desarrollarse en el mercado al que pretendemos enfocarla.
2. Otro punto importante es la factibilidad operacional en la cual se determina si el personal que poseerá la empresa será capaz de asumir de forma adecuada sus obligaciones.
3. Así mismo, es necesario realizar un estudio organizacional y legal para definir las áreas y estructura jerárquica de la empresa y el marco legal por el cual se registrará según la actividad económica descrita.
4. Por último, la factibilidad económica-financiera del proyecto. Es decir, si la idea podrá reportar beneficios reales que puedan compensar los costes no solo operativos, sino también de puesta en marcha con el fin de evaluar el riesgo.

Un empresario para Varela (2014) es:

Una persona que no se arriesga en forma irresponsable, y menos aún una persona que toma decisiones sin analizarlas. El empresario, antes de tomar la decisión, trata de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance acerca de la oportunidad empresarial, la procesa, define estrategias para su manejo y evalúa si tiene o no el potencial esperado. Este proceso de estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica, evaluación del proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, plan de empresa (p. 324)

En el mismo sentido, el autor define el plan de empresa como un elemento para dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a cinco preguntas que todo empresario, inversionista, financista, proveedor, comprador, etc., desea resolver:

¿Qué es y en qué consiste la empresa? ¿Quiénes dirigirán la empresa? ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial? ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? ¿Qué recursos se requieren para que la empresa opere con el nivel definido y qué estrategias se van a usar para conseguirlos? (Varela, 2014 p. 324)

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse. Todo empresario elabora un plan de empresa, pero no todos lo realizan de la misma manera, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de empresa es directamente proporcional a la complejidad de la empresa e inversamente proporcional al conocimiento y la experiencia que tenga el empresario sobre ella. (Varela, 2014).

Una vez definido el mercado objetivo de la empresa, se inicia con el planteamiento de la mezcla de marketing, entendiendo como los aspectos tácticos y controlables del marketing que se mezclan para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige, es decir, todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. (Kotler & Armstrong, 2003)

Esta mezcla, también conocida como marketing mix, es el término usado habitualmente para describir los componentes básicos de los programas de marketing. Fue desarrollado en 1950 por Neil Bolden, quien listó doce elementos con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del marketing. Esta lista original fue simplificada por McCarthy, en 1960, a los cuatro elementos clásicos, o “Cuatro P”: Producto (o servicio), Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicaciones).

La teoría que sustenta el marketing mix dice que se debe ofrecer al mercado meta el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con una buena comunicación. *“La mezcla de la mercadotecnia consiste en un solo ensamblaje de todos aquellos elementos que ayudan a satisfacer al cliente y sus necesidades”* (Kotler & Armstrong, 2003, p. 31).

Soriano (1991) propone el siguiente ciclo continuo del marketing para el alcance de los propósitos establecidos en la organización. (ver figura 1)

Figura 1. Ciclo continuo del marketing



Fuente: (Soriano, 1991, p. 6)

De este modo, se exponen los elementos fundamentales del marketing mix aplicados a la empresa en proyecto (ver cuadro 1)

Cuadro 1. Elementos del marketing mix en la empresa en proyecto

LAS CUATRO P DEL MARKETING MIX	
PRODUCTO	PRECIO
<p>El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto se encuentran aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa.</p> <p>En este sentido, el director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>Basados en lo anterior, se analiza la viabilidad de incorporar en el mercado caleño, una línea saludable de Nuggets elaborados con insumos naturales que contribuyen con la salud de los consumidores.</p>	<p>El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de los productos se deben estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costos, competencia, etc.</p> <p>En última instancia es el consumidor quien dictaminará si se ha fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.</p> <p>De esta manera, establecer correctamente la estrategia de precios no es tarea fácil y es importante que esta se trabaje conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio ayuda a posicionar los productos, es por ello que, si se comercializa un producto de calidad, fijar un precio alto ayudará a reforzar su imagen.</p> <p>Tomando en cuenta lo anterior, se analizarán los competidores existentes en el mercado con el propósito de indagar sus precios y establecer una estrategia adecuada para incursionar en la industria alimenticia exitosamente.</p>
PLAZA (Distribución)	PROMOCIÓN
<p>En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía.</p> <p>De esta manera, se considera necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de</p>	<p>Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. De este modo, se pueden encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia y de la estrategia definida.</p> <p>En este sentido, será fundamental presupuestar un plan de medios en el que se adopte marketing tradicional y BTL para realizar activación de marca en establecimientos comerciales aliados.</p>

inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.	
Dadas las características del producto a incorporar, se incurrirá en costos de almacenamiento propio y se realizarán alianzas comerciales con establecimientos especializados en la venta de alimentos saludables.	

Fuente: Elaboración propia

Dada la necesidad de conocer el sector en el que se incorporará la empresa, se hace referencia a las cinco fuerzas de Porter. Un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979 el cual permite determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industria (Puerta, 2004).

El modelo describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes o competidores
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicio sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores del sector

En la amenaza de nuevos entrantes o competidores se sustenta que, el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles

o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Puerta, 2004, p. 30).

En el poder de negociación de los clientes, un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo (Puerta, 2004, p. 33).

Los clientes en la actualidad son vulnerables a las condiciones de calidad, dicha inclinación conlleva a elevar los niveles de competitividad en cualquier industria. Para la unidad de negocio en desarrollo es necesario fortalecer los procesos de venta y negociación con los clientes, para que los mismos se sientan a gusto de adquirir y consumir fielmente las líneas de Nuggets saludables ofrecidos.

En el poder de negociación de los proveedores, un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo (Puerta, 2004, p. 33).

Sin duda la empresa debe de mantener y buscar diversidad de proveedores en los cuales los insumos se localicen de manera eficaz y a precios competitivos, para que no se vea afectado el precio, las utilidades ni rentabilidad esperada de la organización. A continuación, se presenta la definición de cada una de las variables estimadas en las cinco fuerzas de Porter. (ver figura 2)

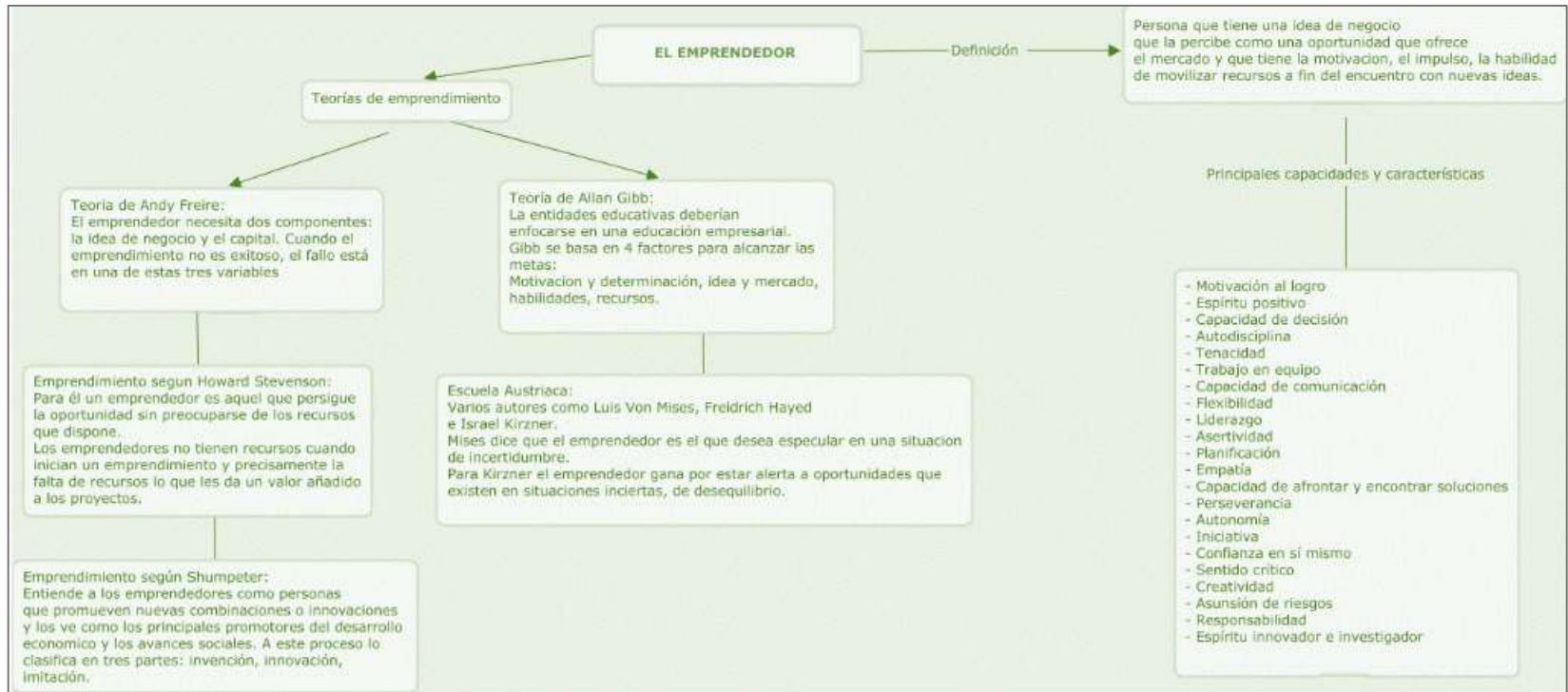
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Hitt, Black, & Porter, 2005, p. 23)

Dado que, la línea investigativa adoptada en este proyecto es la de emprendimiento, se hace énfasis en la Teoría del Emprendimiento. Por tal motivo, se presentan diversas definiciones dicha doctrina. (ver figura 3)

Figura 3. Teoría de emprendimiento



Fuente: (Freire, 2012, p. 111)

1.6.2 Referente legal. La empresa propuesta en este documento deberá acogerse al siguiente conjunto de decretos, resoluciones y leyes:

- DECRETO 3075/1997 Por lo cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. (El Congreso de la República de Colombia, 1997)
- RESOLUCIÓN NO. 5109 DE 2005 Se establecen los parámetros para el rotulado o etiquetado de productos terminados y materia primas. (El Congreso de la República de Colombia, 2005)
- RESOLUCIÓN 333 DE FEBRERO DE 2011 Se establecen los parámetros para el rotulado o etiquetado en materia nutricional. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011)
- NTC 4869: Alimentos refrigerados y congelados, almacenamiento, transporte, distribución y exhibición y venta. (Norma Técnica Colombiana, 1997)
- LEY 1014 de 2006 expedida por el Congreso de la República de Colombia, reconocida con el nombre de "*Fomento a la cultura del emprendimiento*". (El Congreso de la República de Colombia, 2006)
- También se acoge el Artículo 58 de la constitución política de Colombia, en el que se enfatiza en garantizar la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. (El Congreso de la República de Colombia, 1991)

LEY 1355 de 2009. LEY DE OBESIDAD. El Congreso de la República aprueba esta ley en la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2009)

- En esta se reconoce la incidencia en la mortalidad de los colombianos el problema de la obesidad y se decreta como una enfermedad crónica de Salud Pública con implicaciones directas en las enfermedades cardíacas, circulatorias, colesterol alto, estrés, depresión, hipertensión, cáncer, diabetes, artritis, colon, entre otras.
- LEY 1258 DE 2008 - SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA. Con el propósito de desarrollar el objeto social de la empresa plasmada se ha determinado regirse bajo esta ley para formalizar una Sociedad por Acciones Simplificada. (El Congreso de la República de Colombia, 2008)
- Uno de los aspectos evaluados son los beneficios que ofrece la S.A.S para los empresarios, entre los cuales están la posibilidad de constituir el modelo societario sin necesidad de pagar alguna suma de dinero en el momento de crearla. El capital pagado de la sociedad puede ser de cero pesos, contrario a los demás modelos de capital, en que se exigen aportes mínimos.
- DECRETO 2811 DE 1974. Debido a la utilización de materias primas de origen vegetal, es necesario regirse bajo leyes que contribuyan con la conservación del medio ambiente como el decreto 2811 de 1974, que hace énfasis en el *Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente* (El presidente de la república de Colombia, 1974, párr. 1)
- LEY 232 DE 1995. Es importante destacar esta ley en la que se enfatiza lo relacionado con las "*normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales*". (El Congreso de la República de Colombia, 1995, párr. 1). Dado que, la es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:
 - Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
 - Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;

- Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias; (Ley 232 de 1995)
- DECRETO 60 DE 2002. Finalmente, se cita el Decreto 60 de 2002, en el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. Dicho decreto es emitido por El Presidente de la República de Colombia (2002, p. 1)

1.6.3 Referente conceptual.

Comercialización: La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Emprendimiento: *El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación* (Formichella, 2014, p. 14).

Enfermedades No Transmisibles: Una enfermedad no transmisible (ENT) es una condición médica o enfermedad considerada no infecciosa o no transmisible. Las enfermedades no transmisibles pueden referirse a enfermedades crónicas, las cuales duran largos períodos de tiempo y que progresan lentamente. A veces, las ENTs culminan con muertes rápidas como en el caso de las enfermedades autoinmunes, enfermedades cardiovasculares, derrame cerebral, cáncer, diabetes, insuficiencia Renal Crónica, osteoporosis, enfermedad de Alzheimer, cataratas, entre otras. Aunque a veces se usan (incorrectamente) como sinónimo de

enfermedad crónica, las ENT se distinguen solo por su causa no infecciosa, no necesariamente por su duración.

Estrategia: Marca las pautas antes de producir un artículo u ofrecer un servicio, analiza las oportunidades que ofrece el mercado, el segmento objetivo, capacidad de compra y si va a responder a las necesidades, detectar a la competencia también analiza a la empresa de manera interna para determinar si está en condiciones de llevar a cabo el proyecto y analiza la política de distribución más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. (Nepomuceno, 2012)

Nugget: Un nugget según diversos autores (en español 'pepita') es un alimento compuesto parcialmente de una proteína animal o vegetal finamente picada, a veces con piel de pollo añadida, también en algunos casos se le agregan vísceras, huesos triturados, grasas, venas, nervios, cartílago y alrededor de 30 aditivos, que se recubre de rebozado o pan rallado antes de cocinarlo. Los restaurantes de comida rápida suelen servir los Nuggets fritos en aceite, si bien también pueden hornearse.

Producción: *Conjunto de operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, por lo tanto, la administración de la producción propende por la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios, empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios* (López, 2001, párr. 3).

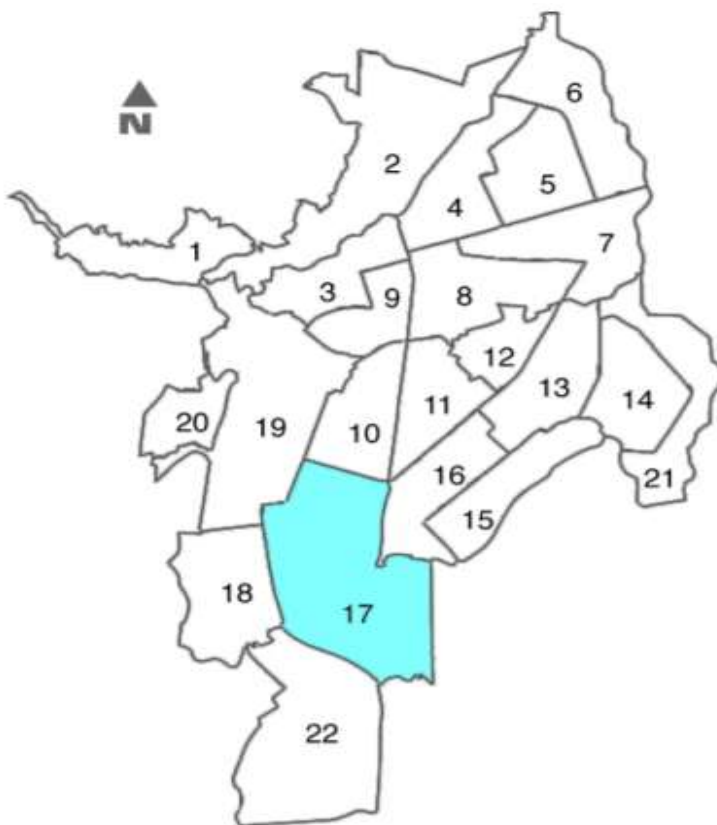
Viabilidad: *“La definición de viabilidad en términos empresariales hace referencia a la posibilidad de que un proyecto o negocio pueda progresar, garantizado a largo plazo su rentabilidad económica.”* (García, 2017, párr. 1)

En síntesis, el autor considera el concepto viabilidad como la opción de que un proyecto se pueda llevar a cabo, con una cierta continuidad en el tiempo. Para ello debe tenerse en cuenta los recursos que precisa, los que tiene y la capacidad para

obtenerlos. En el caso de que cuente con los suficientes medios para ejecutar la idea empresarial, se podría decir que el proyecto es viable. (García, 2017)

1.6.4 Referente contextual. La empresa en desarrollo, la cual está dirigida a la población de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali entre los 20 y 69 años, estará ubicada en la comuna 17, debido a la cercanía al actual punto de residencia de los emprendedores, aspecto que favorece a la disminución de costos administrativos y optimización de recursos. A continuación, se expone el mapa del lugar en donde estará el emplazamiento en proyecto. (ver figura 4)

Figura 4. Ubicación de la empresa



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017)

La comuna 17 se encuentra en el suroriente de la ciudad. Limita por el sur con la comuna 22 y el corregimiento de Hormiguero, por el oriente con el corregimiento de

Navarro, por el nororiente con la comuna 16, por el norte con la comuna 10, por el noroeste con la comuna 19 y por el occidente con la comuna 18. La comuna 17 cubre el 10,4% del área total del municipio de Santiago de Cali con 1.255,6 hectáreas.

En cuanto a población, según la Alcaldía de Santiago de Cali, en esta comuna habita el 5,1% de la población total de la ciudad, es decir 152.793 habitantes, de los cuales el 44,2% son hombres y el 55,8% restante mujeres. Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47.1% hombres y el 52.86% mujeres). El número de habitantes por hectárea – densidad bruta- es de 82,81.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. El grupo investigativo ha determinado que el tipo de estudio a acoger para establecer la viabilidad del presente proyecto será mixto. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener un análisis más completo del fenómeno.

1.7.1.1 Investigación cualitativa. Por medio de la investigación cualitativa se pretende analizar y comprender el comportamiento del consumidor a través de las percepciones del producto y sus propiedades organolépticas, ya que estas fundamentan los resultados del estudio expuesto en el presente proyecto.

1.7.1.2 Investigación cuantitativa. El estudio cuantitativo permite medir la cantidad de consumidores de esta categoría de producto, con personas que pertenecen al grupo objetivo, considerando para ello variables demográficas, gustos y preferencias.

Para esta parte, se tomará una muestra representativa del universo poblacional del grupo objetivo de consumidores para identificar el comportamiento tendencial para determinar el planteamiento estratégico en mercadeo.

1.7.2 Método de investigación. Seguidamente, se presenta el estudio adoptado en la investigación que da soporte informativo al informe de viabilidad elaborado.

1.7.2.1 Estudio descriptivo. El método de investigación adoptado para determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables en la ciudad de Santiago de Cali es descriptiva; Ya que se pretende investigar sobre el nivel de aceptación y consumo de un producto que logre contrarrestar parte del desbalance nutricional causado por el exceso de consumo de alimentos procesados con alto contenido de grasas trans, gluten y sodio. Además, se busca describir los diversos factores que pueden afectar el planteamiento del proyecto, teniendo en cuenta la obtención de información veraz.

1.7.3 Método de recolección de información. Teniendo en cuenta la relevancia de conocer la percepción que tiene la población frente a los Nuggets saludables en la comuna 17 de Santiago de Cali, los emprendedores decidieron formular una encuesta para conocer las exigencias y necesidades del mercado objeto, para ello se ha elaborado un formulario digital con preguntas claves, de tal forma que revelen resultados verificables y ponderables para la ejecución de estrategias de mercadeo adecuadas.

Además, se pretende comprender las percepciones particulares del concepto del producto a través de una muestra del prototipo, que será probada por unos cuantos participantes que son potenciales consumidores del producto. Se hará interpretación a las diferentes reacciones de las personas al consumir el producto, como las características organolépticas, percepciones de empaque y precio.

1.7.3.1 Tamaño de la muestra poblacional. Para establecer el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se formalizaron se tomó en cuenta la siguiente información:

- Habitantes entre los 20 y 69 años de la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6.

Para la comercialización del producto se tuvo en cuenta la siguiente información:

Las propuestas alimenticias actualmente deben estar enfocadas en un consumidor que busca productos naturales, saludables y con bajo contenido de gluten, sodio y sustancias artificiales. En los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, se identifica un amplio segmento (Hombres y mujeres) que opta por productos elaborados sin conservantes y con sabores innovadores.

A continuación, se sustenta la proyección de la población según total, cabecera y resto de la ciudad de Cali según el informe de Cali en cifras 2019 emitido por la Alcaldía de Santiago de Cali (ver cuadro 2).

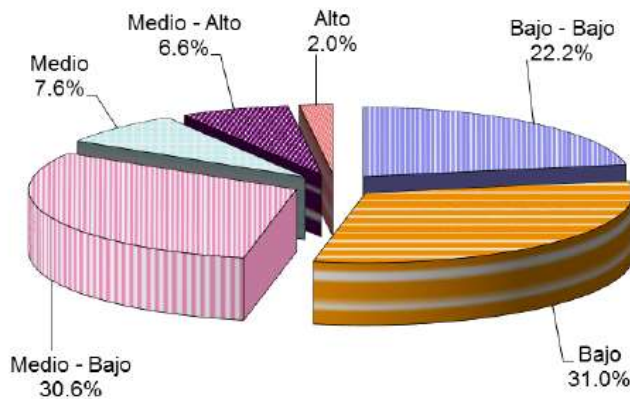
Cuadro 2. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali 2014 – 2020

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. 32)

- Población total para 2019 en Santiago de Cali: 2.470.747 (ver grafica 1).

Gráfica 1. Participación porcentual según estrato socioeconómico Santiago de Cali



Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali & Departamento Administrativo de Planeación, 2017, p. 167)

- Población a encuestar: Habitantes de la comuna 17 pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 los cuales representan el 46,81%.
- Población por rango de edad: Entre los 20 y 69 años que equivale al 64,3% de la población.
- Nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

La fórmula utilizada para llevar a cabo este tipo de muestreo es la siguiente:

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

- Nivel de confianza (Z) = 0.95
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 45.988 (Habitantes de la comuna 17 pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 entre los 20 y 69 años)
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5
- **n = 381** familiares, compañeros de trabajo y allegados del grupo emprendedor.

1.7.4 Fuentes de información.

1.7.4.1 Fuentes primarias. El grupo de emprendimiento del presente proyecto ha determinado que la fuente de información primaria es la encuesta formulada con preguntas cerradas elaboradas por medio de Google y difundidas a través de WhatsApp y Facebook a familiares, compañeros de trabajo y allegados entre los 20 y 69 años de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali.

1.7.4.2 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias fueron datos descubiertos que sirven de apoyo, guía o base para el desarrollo de la investigación como textos, revistas e información de internet y algunas entidades relevantes para dotar el presente estudio, entre las más importantes se encuentran:

- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Alcaldía de Santiago de Cali.
- Diario La República.
- Revista lalimentos.

1.7.5 Tratamiento de la información. Por medio de este proyecto, se válida, categoriza y contrasta la información adquirida, con el propósito de lograr un análisis profundo que dé respuestas encaminadas a la problemática abarcada, y a su vez, contribuyan con el desarrollo del objetivo general planteado en este.

La información comprendida tomando como herramienta el tipo de estudio cualitativo adoptado, se organiza y se parametriza de acuerdo al planteamiento del

objetivo general de la investigación. Esta se codifica y tabula por medio de un software de generación de gráficos y tablas de datos llamado Microsoft Excel 2016.

1.7.6 Presentación de los resultados. La investigación recopila información documentada de forma escrita y datos numéricos que son expuestos por medio de gráficas y tablas con el propósito de analizar aspectos cruciales que permiten determinar la viabilidad del proyecto.

De esta manera, la información obtenida a partir de la encuesta estructurada con preguntas cerradas elaboradas por medio de Google y difundidas a través de WhatsApp y Facebook a familiares, compañeros de trabajo y allegados. Así mismo, se han desplegado en un análisis de mercado, en donde se identifican las tendencias de los consumidores y su percepción frente a la calidad del producto a ofertar, enfatizando y reconociendo la posible competencia existente en la industria dedicada a la producción de alimentos congelados específicamente Nuggets.

2 ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio presentado a continuación, se analizan las variables del mercado estrechamente relacionadas con la oferta y la demanda existente en el sector alimenticio, para identificar amenazas y oportunidades en el sector alimenticio a nivel nacional, regional y local.

Además, se plantean las estrategias de marketing necesarias para penetrar el mercado de manera eficaz y generar crecimiento económico para la empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos que se proyecta constituir.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se expone el sector al cual pertenecerá la empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos. (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas

SECTOR	<p>Teniendo en cuenta la actividad económica a desarrollar por la empresa en estudio, el sector al cual pertenece es el secundario o sector industrial el cual hace parte de la sección C en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (2012) o código CIUU.</p> <p>La Sección C abarca todas las INDUSTRIAS MANUFACTURERAS en la cual hacen parte las empresas dedicadas a 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.</p> <p>Con respecto a la línea de Nuggets que se proyecta incorporar en el mercado, las materias primas que se requieren para la transformación y obtención de un producto final de calidad son garbanzo, cebolla, ajo, perejil, avena, sal y pimienta.</p>

DIVISIÓN	<p>La división según el CIU en la cual se ubica la empresa en estudio es la 10 llamada Elaboración de Productos Alimenticios.</p> <p>Esta división comprende el procesamiento de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, e incluye la producción de varios productos intermedios que no están listos para su consumo directo.</p> <p>Así mismo, esta división se organiza por actividades que se realizan con los 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. La producción puede realizarse por cuenta propia o a través de terceros, como las actividades de sacrificio por encargo.</p>
GRUPO	<p>El grupo al cual corresponde la empresa en estudio según el CIU es el 108 denominado Elaboración de otros productos alimenticios.</p> <p>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.</p>
CLASE	<p>La clase a la que pertenece la empresa en estudio es la 1081 en la cual se ubican todas las unidades de negocio dedicadas a la Elaboración de otros productos de panadería.</p> <p>En esta clase se posicionan todas aquellas unidades dedicadas a la elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, Nuggets, etcétera).</p>

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012, pp. 113-115)

Enfatizando en el comportamiento de la industria manufacturera, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020) manifestó en su boletín del Producto Interno Bruto (PIB) que esta tuvo un aporte porcentual del 1,6% al PIB durante el año 2019 y reflejó frente al sector de la construcción una dinámica que

hace atractiva la posibilidad de emprender unidades de negocio dedicadas a la transformación de materias primas en nuevos productos. Lo anterior se evidencia en el cuadro presentado a continuación (ver tabla 2).

Tabla 2. 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)

Cabe resaltar que, durante el 2019 el crecimiento del valor agregado de las industrias manufactureras se explica debido al comportamiento de las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; y elaboración de productos de tabaco las cuales crecieron 2,8% en su serie original (ver tabla 3).

Tabla 3. Tasa de crecimiento industrias manufactureras 2019

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, 2019, p. 12)

Lo presentado confirma la dinámica por la que atraviesa actualmente la industria manufacturera y en específico el sector dedicado a la producción de alimentos, además, permite tener un aliciente para emprender una unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables en la ciudad de Cali.

Según Elejalde (2019):

La industria de alimentos aporta 3,8% del PIB, y el Gobierno adelanta un plan de negocios, por medio de Colombia Productiva, para potenciar la producción y las exportaciones en la próxima década en categorías con potencial, como los snacks preparados y congelados, aceites y galletería. (párr. 1)

Frente al panorama del sector de alimentos procesados en Colombia, se estima que para 2023, la industria alcanzaría ventas por más de 26.000 millones de dólares. Lo anterior representa una importante oportunidad de desarrollo para las empresas del sector de alimentos. (Beltrán, 2020)

Entre tanto, según datos de Invest in Bogotá y Euromonitor, se estima que la industria de alimentos procesados tendrá ventas en Colombia por más de 22.000 millones de dólares al cierre del 2020. Asimismo, el sector crecerá cerca de un 20%.

En este contexto, Bogotá, Medellín y Cali se posicionan como las ciudades más importantes para esta industria, ya que son el principal centro de consumo y venta de bebidas y alimentos en Colombia con el 65% del mercado y absorbe más del 40% de las importaciones totales de estos productos en el país.

En efecto, según los más recientes datos de la Encuesta Mensual Manufacturera emitidos por el DANE (2019), el sector de alimentos-bebidas viene repuntando a ritmos de 2,9% real anual en el acumulado doce meses a octubre de 2018 (vs. 0,3% real anual un año atrás), superando 2,5% promedio de la industria. Allí ha incidido la moderada recuperación del consumo de los hogares (2,8% anual proyectado para 2018 vs. 1,8% en 2017), contrarrestando la desaceleración en la producción agropecuaria (2,7% anual en 2018 vs. 5,6% en 2017), después de las sobre-ofertas del año anterior. Más aún, dichas sobre-ofertas han implicado menores costos de insumos para la industria de alimentos-bebidas (pero siendo una verdadera crisis de rentabilidad para los agricultores).

A dichos factores coyunturales, se suman mejoras estructurales en la optimización de la cadena logística del sector, la ampliación-desarrollo del portafolio de productos (principalmente en líneas saludables) y la apertura de nuevos mercados internacionales.

A continuación, se presenta la gráfica de la producción industrial de alimentos y bebidas en Colombia desde el año 2011 hasta el 2018, en la cual se corrobora la recuperación que viene presentando dicho sector a partir del año 2017 (ver grafica 2).

Gráfica 2. Producción industrial de alimentos y bebidas en Colombia 2011 - 2018



Fuente: (Clavijo, 2019, fig. 1)

Clavijo (2019) complementa afirmando que:

Al interior del agregado de la industria de alimentos-bebidas se destacaron los siguientes subsectores: i) bebidas (+3% real anual en el acumulado doce meses a octubre de 2018; aportando +1pp a la variación del sector); ii) cárnicos (+7%; +0,8pp); y iii) azúcar (+8,9%; +0.6pp). El único subsector que registró contracciones fue el de panadería (-0,6% real anual acumulado doce meses a octubre de 2018). (párr. 5)

Entre tanto, datos más recientes brindados por Dinero (2020) exponen que, según el director de la Cámara de Alimentos de la ANDI, Camilo Montes, aseguró que en 2019 la industria alimenticia creció 5,21% en términos reales y en enero de 2020 siguió al mismo ritmo.

Montes, a través de Dinero (2020) complementa afirmando que, "Y todo indica que en el año 2020 la tendencia seguirá siendo esa, pues solo en enero, el consumo de

este tipo de productos ya crecía casi al 7%.” (párr. 2). Además, factores como el incremento en el poder adquisitivo de la población de clase media, gracias al incremento del salario mínimo en términos reales, ha permitido que muchos colombianos mantengan un nivel de consumo alto.

Con respecto a los productos congelados, Revista lalimentos (2019) corrobora que estos se presentan como una alternativa conveniente debido a los hábitos de consumo en medio de una vida acelerada, los cuales están cambiando la manera en que los consumidores asumen su alimentación.

Así mismo, Revista lalimentos (2019) aclara que el mercado de congelados está compuesto por más de 15 categorías de productos, pasando por proteínas, carbohidratos, vegetales y frutas, en su presentación “fresca”, cocida o transformada (comidas preparadas). Se trata de un segmento amplio que en el caso de Colombia ha venido ganando seguidores en los últimos años, sobre todo entre las generaciones más jóvenes que buscan rapidez, conveniencia y practicidad, tanto en la compra como en la preparación de sus alimentos.

De acuerdo con Nielsen, esta categoría ha tenido un comportamiento estable en precio, a la vez que ha registrado decrecimientos en volumen y valor durante el último año. En cuanto a estructura, la firma señala que los segmentos de pasabocas son los de mayores ventas con el 43 % en valor, seguido por pollo precocido y apanado con el 39 %. (Revista lalimentos, 2019)

En la lista de categorías figuran además pizzas, Nuggets y típicos (empanadas, marranitas, deditos rellenos, entre otros) con una variación positiva en volumen (6,3 %), pero negativa en precio (-10 %) y valor (-5 %); pastas refrigeradas se mantiene estable en precio, pero con leves variaciones negativas en precio (-12 %) y valor (-12 %); y platos listos con una variación positiva en precio (6 %), pero una caída considerable de más del 30 % en volumen y valor.

No obstante, empresarios como Daniel Torres, gerente de Alinnova y su marca Forno Snacks, consideran que Colombia tiene mucho camino por recorrer en alimentos congelados, ya que su consumo no llega ni a la media Latinoamericana.

Ha sido un reto gigante incursionar en este mercado de competidores grandes. Es difícil, sin embargo, vemos que ha venido creciendo y por esa razón decidimos apostar por un negocio que vemos con gran potencial en el país. En Latinoamérica el 40 % de los hogares compra alimentos congelados, jalonado principalmente por Chile, Brasil, Argentina y Perú, mientras que en Colombia solo es el 19 % de los hogares, afirma Torres (párr. 3)

Para él, hay un espacio de participación importante en el mercado colombiano, cuyos consumidores están en busca de alternativas de alimentación que sean convenientes y a la vez nutritivas. Es por eso que, Forno Snacks se enfoca en vegetales, hortalizas, tubérculos y frutas congeladas, un segmento que es acorde con los hábitos de alimentación saludable, o plant based, es decir, basado en vegetales y hortalizas.

Como Colombia todavía no está muy desarrollado en el segmento de congelados, lo que más se consume hoy en día son papas congeladas y proteínas (pollo, carne, pescado), pero la tendencia de consumo global nos está llevando a otras líneas de producto, como vegetales, mezclas de fruta, granos y comidas preparadas, dice Torres. (Revista lalimentos, 2019, párr. 4)

En este sentido, Torres enfatiza que hay que enfocar las inversiones, pues la mayor barrera para la industria no es la transformación del producto, sino la compra de equipos y tecnología como la ultracongelación.

Seguidamente, se presentan las cinco fuerzas de Porter relacionadas con el sector alimenticio en Colombia, con el propósito de obtener una visión amplia del comportamiento de la industria y proponer estrategias óptimas para mitigar las amenazas existentes en dicho contexto (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Cinco Fuerzas de Porter sector alimenticio

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER				
FUERZA	NIVEL			DESCRIPCIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Poder de negociación de los clientes.	X			<p>El poder de negociación de los clientes en la industria alimenticia y en especial a aquellas unidades de negocio productoras de alternativas congeladas es ALTO, gracias a las exigencias del consumidor actual que responde a iniciativas saludables que mitiguen el impacto generado actualmente por este tipo de productos a la salud.</p> <p>Vale la pena enfatizar que, la industria de productos congelados está compuesta por una cantidad representativa de empresas consolidadas, aspecto que conlleva a que los clientes puedan cambiar fácilmente de proveedor, por lo que tienen una posición de negociación fuerte.</p> <p>Para mitigar dicha barrera es necesario destacar la calidad de los productos y proporcionar características funcionales como diferencial para los clientes. En este sentido, la empresa debe resaltar los insumos de origen vegetal con los cuales serán elaboradas cada línea de Nuggets con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas y promover buenos hábitos alimenticios para evitar enfermedades.</p>
Poder de negociación de los proveedores.			X	<p>En el sector alimenticio depende directamente de la agroindustria colombiana, la cual es amplia y posee una cantidad significativa de proveedores, factor que garantiza una distribución óptima de insumos necesarios para la puesta en marcha de las empresas dedicadas a dicha</p>

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER			
FUERZA	NIVEL		DESCRIPCIÓN
			<p>actividad económica. Lo anterior, conlleva a concluir que el poder de negociación de los proveedores en la industria enfocada en producir alimentos congelados es BAJO.</p> <p>Con respecto a la unidad de negocio plasmada en este proyecto, se concede la necesidad establecer alianzas a largo plazo con proveedores de vegetales y semillas, necesarias para la manufactura de los Nuggets.</p>
Amenaza de nuevos competidores	X		<p>La amenaza de nuevos competidores en el sector alimenticio es ALTA, ya que es un sector caracterizado por NO tener fuertes “barreras de entrada” ni requerir de un capital financiero representativo.</p> <p>No obstante, es un sector que requiere la implementación de maquinaria de alta tecnología para competir en economías de escala y la implementación de estrategias de mercadeo de alto impacto para lograr el posicionamiento y rentabilidad esperada.</p> <p>Con respecto al posicionamiento de marcas de productos congelados se resalta la empresa Alimentos Klik, Zenú, Kokoriko, Vegeta Food de Colombia y Brasset una marca de Koba Colombia S.A.S propietarios de D1.</p>
Amenaza de nuevos productos sustitutos	X		<p>La amenaza de nuevos productos sustitutos en el sector alimenticio es ALTA, ya que es un mercado muy dinámico el cual cuenta con un número de competidores significativo y están consolidados en el mercado.</p> <p>Considerando que en el segmento de productos congelados las empanadas, yuquitas, dedos rellenos, entre otros, son sustitutos</p>

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER			
FUERZA	NIVEL		DESCRIPCIÓN
			<p>de los Nuggets, esta variable posee un impacto significativamente alto.</p> <p>No obstante, la estrategia adoptada para mitigar dicha amenaza se centra en resaltar la cadena productiva implementada para llevar a cabo el producto final, destacando el uso de insumos de origen vegetal producidos bajo un conjunto de procedimientos regidos por el decreto 3075 de 1997 en el que se establecen 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.</p>
Rivalidad entre competidores	X		<p>La rivalidad entre competidores en el sector alimenticio específicamente en la industria productora de Nuggets congelados es ALTA, debido a la perspectiva de crecimiento del sector y la consolidación de competidores existentes como Kokoriko, Zenú y Alimentos Klik y líneas saludables de Nuggets elaboradas por una empresa llamada Vegeta Food de Colombia.</p> <p>Por lo anterior, se considera necesario crear estrategias de diferenciación enfatizando en el diferencial (productos de origen vegetal sin conservantes) y la calidad de los procesos productivos llevados a cabo por áreas clave como el ingeniero de alimentos, quien enfocará sus conocimientos en la obtención de un producto funcional que promueva el consumo responsable con el fin de contribuir con la calidad de vida de las personas.</p>

CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER				
FUERZA	NIVEL			DESCRIPCIÓN
				A nivel estratégico, es necesario realizar inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de los productos y en comunicación del valor agregado de los mismos para mitigar dicha barrera.

Fuente: Elaboración propia

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de la demanda. Según la Revista lalimentos (2019), el consumo per cápita de productos congelados en Colombia se ubica alrededor de los 700 gramos año aproximadamente, una cifra baja si se compara con otros países como Canadá con 11 kilos o Estados Unidos con 10 kilos. Esto debido a barreras como el desarrollo de la cadena de congelación, los mitos de los consumidores por la inocuidad de los productos o la posibilidad de tener alimentos frescos.

No obstante, las nuevas generaciones de consumidores, que o bien tienen pequeñas familias o viven solas, buscan como valor agregado en los productos congelados, el ahorro de tiempo. Una necesidad que manifiestan sobre todo ante la posibilidad de tener alimentos listos para preparar, con una vida útil más prolongada.

Según la firma Kantar Worldpanel, el consumidor colombiano ha evolucionado en los últimos años y son más notorios los cambios en la forma de adquirir los productos de la canasta de consumo masivo. *“Los hogares hoy están mucho más racionales a la hora de hacer sus compras. Buscan planificar y hacer elecciones correctas de productos para que sus gastos se ajusten al tamaño de su bolsillo. De igual manera, en estas adquisiciones, ya incorporaron las marcas propias, que en*

2017 representaban 12 % del gasto del hogar y en el 2019 ya llegan al 17 % del gasto”, manifiesta Carolina Andrade, coordinadora de marketing de la firma.

El análisis realizado revela que es la Generación X (nacidos entre 1961-1979) la que más cercana se muestra hacia los productos congelados. En el país este grupo poblacional representa el 38 % de los hogares. Las categorías que más consumen están relacionadas con la practicidad que buscan en el día a día, como productos listos que faciliten la vida como: pastas, jugos industrializados, aguas embotelladas, cremas y sopas, productos depilatorios, chocolate de mesa, papas/yucas/Nuggets congelados, modificador de leche, kumis, leche líquida y yogurt.

Su gasto es 33 % mayor que el promedio colombiano, y van 33 veces más a los puntos de venta que otros en el país. Las marcas propias representan el 14 % de su gasto, asimismo, se inclinan por hacer compras en minimercados y el canal tradicional. (Revista lalimentos, 2019)

Un hábito de compra que contrasta con los canales de mayor venta de congelados en Colombia, que acorde con información de Nielsen, son los hipermercados, seguido por supermercados pequeños y luego supermercados grandes. Al respecto, el gerente de Alinnova advierte que también el canal institucional, así como las exportaciones, son ventanas de oportunidad para la industria: *“Colombia tiene demasiadas materias primas que le interesan al mercado internacional, y la exportación de alimentos congelados es una ventana de oportunidad que se abre para la comercialización de estos productos agrícolas”*. (Revista lalimentos, 2019)

La tendencia de comer saludable es cada vez mayor, y está permeando todos los estratos sociales. Eso hace que alimentos como los congelados, cuando corresponden a ingredientes de base vegetal, por ejemplo, empiecen a masificarse mucho más. Es por eso que, expertos como Andrade recomiendan a la industria adaptarse a los cambios de consumo que se están presentando y enfocarse en estrategias distintas para sus targets. (Revista lalimentos, 2019)

“Conocer muy bien el público, sus necesidades, innovar y comunicar de formas distintas es muy relevante en el entorno actual; una vez que cada generación tiene una forma particular de consumir” (Revista lalimentos, 2019, parr. 6)

2.2.1.1 Clientes. Considerando la necesidad de satisfacer al público objetivo y fidelizarlos a las diversas líneas de productos ofrecidos, los emprendedores de esta propuesta sustentan los aspectos más importantes de los clientes. (ver cuadro 5)

Cuadro 5. Perfil de los clientes

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
Región	Santiago de Cali
Comuna	17
Densidad	Urbana
Clima	Cálido
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutan de propuestas alimenticias naturales y saludables. • Consumen alimentos que cuiden su salud. • Buscan una sana digestión. • Tienen en cuenta el valor nutricional de los productos al momento de la compra. • Gustan de los productos con valores agregados. • Prefieren alimentos fáciles de preparar. 	
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	Entre los 20 y 69 años
Sexo	Masculino y Femenino
Tamaño familiar	+ 2
Nacionalidad	Colombiana
SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA	

Ingresos	Mayor a 2 SMMLV
Clase Social	Media, Media-Alta y Alta.
Nivel de estudios	Medios y universitarios
Estratos	3, 4, 5 y 6.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información expuesta en el cuadro 3, se realiza la proyección del mercado global, potencial y objetivo.

Mercado global: Representado por la población total de la comuna 17 de la ciudad de Cali el cual según la alcaldía de dicha ciudad equivale a 152.793 personas en 2019. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

Mercado potencial: Equivalente a la población entre los 20 y 69 años de la comuna 17 de la ciudad de Cali que representa un 64,3% de la población.

Mercado objetivo: Conformado por la población de la comuna 17 de la ciudad de Cali entre los 20 y 69 años perteneciente a los estratos 3, 4, 5 y 6 la cual constituye un porcentaje del 46,81%. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

En el cuadro 6, se presenta el resumen de los tres mercados proyectados:

Cuadro 6. Proyección del mercado

MERCADO GLOBAL	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO
152.793	98.245	45.988

Fuente: Elaboración propia con datos de Alcaldía de Santiago de Cali (2018)

2.2.2 Análisis de oferta. Las exportaciones de la industria alimenticia crecieron 6% en dólares en el 2019, mientras que, en volumen, sin tener en cuenta las zonas francas, el incremento fue de 16,6%. *“Actualmente la industria exporta a 110 mercados, destacándose la CAN, Estados Unidos y Europa. Aunque también hay un movimiento interesante hacia países como Ghana, Mozambique y Angola”*, comentó. (Dinero, 2020, párr. 3)

Según Dinero (2019), pese a la devaluación y a las ventajas comparativas que tiene Colombia para la producción de alimentos y bebidas, el comercio exterior de estos productos es inferior al de los países lindantes.

Un estudio de la Cámara de Comercio de Cali muestra que en 2018 América Latina exportó US\$169.684 millones en alimentos y bebidas, lo que implica un crecimiento anual de 3,3%. De esa suma, Colombia solo es responsable por US\$3.054 millones, con un aumento de 2,4%. Brasil y México son los mayores exportadores de alimentos y bebidas y en este aspecto Colombia ocupa el décimo lugar en la región. (Dinero, 2019)

Es importante destacar que, Antioquia y Magdalena son los dos departamentos desde donde sale la mayor parte de los alimentos y bebidas que son exportados (50,2% del total). Entre tanto, Estados Unidos, los Países Bajos y Bélgica son los principales compradores de estos productos colombianos. No obstante, en 2018 el país hacia donde más crecieron estas exportaciones fue Brasil con US \$98 millones, 66% más que un año atrás.

Otro aspecto relevante es que los principales productos exportados por Colombia son el banano, que representan 34,6% del total. El segundo lugar es para las grasas y aceites 20,4% y el tercero el azúcar, artículos de confitería, snacks dulces y salados (congelados o listos para consumir) (17%).

Siendo el banano lo más vendido es predecible que sean las firmas cultivadoras de esta fruta las que registran las mayores exportaciones de la categoría. La primera

es C.I. Unión de Bananeros de Urabá, que en 2018 vendió al exterior US \$307 millones. Le sigue una productora de aceite de palma, C.I. Biocosta con US \$197 millones. Por puertos, Santa Marta y Buenaventura son los que registran más movimiento de carga de alimentos y bebidas.

Teniendo en cuenta esta dinámica, una de las grandes apuestas del país está en crecer sus exportaciones de alimentos y bebidas y para esto se realizó en Cali LAC Flavors. Una de las ruedas de negocios más grandes de América Latina y el Caribe, organizada por el BID y ProColombia, en alianza con Colombia Productiva, la Alcaldía de Cali, la Gobernación de Valle del Cauca y la Cámara de Comercio de Cali. En este evento, en el que participaron 113 compradores internacionales de 34 países se generaron posibilidades de negocios por US \$80 millones y se realizaron transacciones efectivas por US \$7 millones y los productos más demandados fueron snacks saludables, frutos secos, pulpas de frutas y productos procesados con alto valor agregado. (Dinero, 2019)

Durante los dos días de citas de negocios, los compradores pudieron comprobar el potencial agroexportador de América Latina y el Caribe. Además, se celebró que más de la mitad de los compradores provino de destinos con los cuales Colombia tiene un acuerdo comercial vigente. Estos se sentaron a negociar con empresas futuras exportadoras, que son en su mayoría pymes, manifestó Juliana Villegas, vicepresidenta de Exportaciones de ProColombia. (The Word News 2019, párr. 4)

Por su parte, Carlos Andrés Pérez, Director Económico y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Cali, manifestó que "*celebramos que esta edición de LAC Flavors se haya realizado en nuestra región. Las empresas del Valle del Cauca son líderes en términos de producción y exportación de alimentos en Colombia, debido a la dinámica de los clústers de Macrosnacks y Proteína Blanca. Este departamento, con 2% del territorio colombiano, exporta cerca de 50% de los snacks del país y aporta 32% de la producción nacional de Proteína Blanca*".

Lo anterior es revelador y conduce a evidenciar oportunidades de negocio para la empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets precocidos que se proyecta constituir, ya que se pretende incursionar en un mercado local con una alternativa alimenticia saludable gracias a los insumos utilizados derivados de la agroindustria colombiana. Así mismo, se proyecta expandir el mercado a mediano plazo para lograr mayor posicionamiento, rentabilidad y crecimiento en toda la cadena de valor.

En Colombia la oferta de productos congelados es amplia y existen alrededor de 3.992 empresas dedicadas a la comercialización de este tipo de alternativas, 600 de las cuales están localizadas en los principales departamentos del país como Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca, y Bogotá Distrito Capital. (The Word News 2019, párr. 5)

En la ciudad de Cali se encuentran emplazadas varias unidades de negocio que elaboran productos congelados, una de ella es Congelados Criss, una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos precocidos, con una experiencia de 13 años en el mercado satisfaciendo las necesidades de una comunidad exigente de calidad, buen servicio y en la implementación del sistema de gestión basado en la Norma Técnica Colombiana (NTC 6001), el cual fue certificada por ICONTEC en el 2012. (Congelados Criss, 2020)

En su portafolio de productos, Congelados Criss tiene alternativas alimenticias típicas del Valle del Cauca como la empanada, pasteles de pollo y carne, chorizo santarosano, marranitas, papas a la francesa, croquetas de yuca, masa para arepas, masa para empanadas, tostadas de plátano y tajadas de plátano maduro. (Congelados Criss, 2020)

Los canales de distribución adoptados por esta empresa son TAT (Tienda a Tienda) también es conocido como canal tradicional; por medio de este canal llega de forma masiva a todo su grupo objetivo de manera directa. De igual manera obtiene dentro

de este canal el portafolio de productos más completo, donde se distribuyen tanto cantidades al por mayor como al detal. Los tipos de tienda atendidos son:

- Cafeterías
- Piqueteaderos
- Restaurantes
- Comidas de paso
- Hogar (eventos sociales, reuniones, loncheras)

Otros canales adoptados por esta empresa son el de supermercado, por medio del cual llega a los hogares del grupo objetivo de manera indirecta, haciendo parte de la canasta familiar de muchas familias en la región. Así mismo, el canal institucional por el que se manejan todos los clientes de mayor distribución como Comfandi, Comfenalco Valle, como su mismo nombre lo dice son clientes de instituciones de consumo masivo. (Congelados Criss, 2020)

Finalmente, cubren la línea de exportación con el objetivo de lograr la internacionalización de sus productos y poder darle a conocer al mundo entero la calidad de estos, y sobretodo resaltar el nombre de Colombia como país emprendedor y competitivo.

Congelados Criss es una de estas empresas, con aproximadamente 70 colaboradores legalmente vinculados laboralmente y que dio inicio hace 5 años a su estrategia exportadora, investigando que necesidades pueden existir en los mercados internacionales que ella pueda suplir.

Es por eso que hoy en día está presentando productos típicos de Latinoamérica que pueden satisfacer un inmenso nicho de mercado en EEUU como lo es el latino, ávido de productos que los identifiquen, y sobre todo, los acerquen a sus antepasados, a sus costumbres, tradiciones e idiosincrasia. (Congelados Criss, 2020)

Lo expuesto permite evidenciar las fortalezas de una empresa representativa del sector alimenticio encargada de la producción y distribución de productos congelados. No obstante, esta no cuenta con línea de Nuggets ni productos saludables en su portafolio, lo que permite identificar una oportunidad en el mercado de incorporar este tipo de alternativas.

2.2.2.1 Competencia. A continuación, se presentan las empresas más representativas dedicadas a la producción y comercialización de Nuggets precocidos en la ciudad de Santiago de Cali y se refleja información relacionada con los productos ofertados, canales de distribución, precios promedio, entre otros (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Competidores directos

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
NOMBRE	<p>ALIMENTOS KLIK</p> 	<p>ZENÚ</p> 	<p>KOKORIKO</p> 	<p>VEGETA FOOD DE COLOMBIA</p> 	<p>BRASSET</p> 
UBICACIÓN	<p>KLIK S.A. está ubicada en la ciudad de BOGOTÁ D.C.</p>	<p>Industrias de Alimentos Zenú S.A.S. cuenta con una planta ubicada en el departamento de Antioquia específicamente en la ciudad de Medellín.</p>	<p>KOKORIKO nace el 9 de agosto de 1969 en la ciudad de Cali producto de la visión de sus principales socios quienes, conscientes del favorable momento económico, se lanzan a la comercialización de alimentos con una carta que se limitaba a seis productos.</p>	<p>VEGETA FOOD DE COLOMBIA es una empresa que nace en el municipio de Cartago Valle, desde 1994 y fue constituida formalmente en Cámara de Comercio el 23 de mayo de 1996.</p>	<p>BRASSET es una marca de productos congelados como carnes, pescados, pollo y Nuggets.</p> <p>La empresa propietaria de esta marca es Koba Colombia S.A.S la cual tiene como domicilio principal de su actividad en BOGOTÁ D.C.</p> <p>Koba Colombia fue constituida el 25 de marzo de 2009.</p>

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
TAMAÑO	Empresa mediana que tiene entre 51 y 200 colaboradores y sus activos totales son superiores a los 5.000 SMMLV e inferiores a los 30.000 SMMLV.	ZENÚ es una empresa grande con más de 200 colaboradores y activos totales superiores a los 30.000 SMMLV.	KOKORIKO es una empresa grande con más de 200 colaboradores y activos totales superiores a los 30.000 SMMLV.	VEGETA FOOD DE COLOMBIA es una empresa mediana que tiene entre 51 y 200 colaboradores y sus activos totales son superiores a los 5.000 SMMLV e inferiores a los 30.000 SMMLV.	KOBA COLOMBIA S.A.S es una empresa grande con más de 200 colaboradores y activos totales superiores a los 30.000 SMMLV.
LÍNEAS DE PRODUCTOS	Hamburguesa de pollo apanada Hamburguesa cuadrada ahumada de res Pinchos de pollo apanados Nuggets de pollo apanados Hamburguesa ecores Hamburguesa de res premium Milanesa de pollo apanada Chuleta de res apanada Cordon Bleu Filete de pescado apanado Muslitos de pollo apanados	APANADOS Pinchos de Pollo Apanados Zenú Palitos de Pollo Apanados Zenú Nuggets de Pollo con Queso Apanados Zenú Nuggets de Pollo Apanados Zenú Hamburguesa de Pollo Apanado Zenú PASABOCAS Y SNACKS	ASADOS Presas con o sin acompañamientos KUBOS Kubo con opciones de acompañamientos KOKORIKRONC H Presas apanadas con o sin acompañamientos	VEGETA FOOD Proteína vegetal LÍNEA PREMIUM LAIVES A base de almendra VEGETALIA Alimentos vegetarianos VEGAN FOODS	CONGELADOS Muslos de pollo Trozos de pechuga Entre muslos de pollo Medio pollo campesino Pechugas de pollo Muslos de pollo Menudencias Alitas de pollo Bbq

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
		Palitos de queso Zenú Palitos con Salchicha Zenú Empanadas con Pollo Zenú Empanadas con Carne Zenú Salchichas Viena Parrillada Zenú Salchichas Viena sabor a limón Zenú Salchichas Viena de pollo Zenú Salchichas Viena Zenú Cervecero Zenú Porcionado Zenú	<p>.</p> <p>ESPECIALES</p> <p>Platos típicos</p> <p>ENSALADAS</p> <p>Cesar, pollo y saludable.</p> <p>PEKES</p> <p>Nuggets, Hamburguesa, presa kronch o asada, KOKORIPOP.</p> <p>FAMILIAR</p> <p>Picadas, alitas.</p> <p>ACOMPANIAMIENTOS</p> <p>Papas, ensaladas, arroz, arepa.</p> <p>BEBIDAS</p> <p>POSTRES</p>	<p>Embutidos de vegetales</p> <p>VEGGIE</p> <p>Chorizos veganos y croquetas</p> <p>BEBIDAS</p> <p>Leche de almendras y chía</p>	<p>Pinchos con tocineta</p> <p>Pinchos de pollo apanado</p> <p>Nuggets de pollo</p> <p>Filetes de pechuga</p>

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
			Kokorisundae, malteada, vasitos de helado. CONGELADOS Nuggets, muslitos de pollo, cordón bleu, hamburguesa de pollo, milanesa, pinchos, kokorisaurios.		
PRECIOS CATEGORÍA DE NUGGETS	Nuggets Klik x 8 unds 128g \$ 3.690 Nuggets Klik x 50 unds 800g \$ 21.990	Nuggets Zenú pollo apanado x 12und. 190g \$ 7.990 Nuggets Zenú pollo apanado x 20und. 340g \$ 12.950 Nuggets Zenú pollo apanado x 59und. 1000g \$ 32.990	Nuggets coma x20 unds \$ 11.590 Nuggets coma x60 unds \$ 23.990 Nuggets de pollo x18 \$ 11.410 Nuggets de pollo x30 \$ 23.990	Nuggets x9 unds 300g \$ 14.800	Nuggets de pollo premium x15 unds 300g \$ 6.190

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
		<p>Nuggets Zenú queso x 20und. 340g</p> <p>\$ 15.590</p>	<p>Nuggets Kokorisaurios x20</p> <p>\$ 11.990</p>		
COBERTURA DE MERCADO	<p>Actualmente Alimentos Klik hace presencia en todo el territorio nacional distribuyendo sus productos a través de almacenes de cadena como Jumbo y Olímpica y plataformas digitales como Merqueo.</p>	<p>ZENÚ distribuye actualmente cada uno de sus productos a través de diferentes canales como TAT, supermercados y plataformas como Merqueo.</p> <p>Los mercados cubiertos por la empresa son Panamá y Colombia.</p>	<p>Algunas de las ciudades en las que se encuentra Kokoriko son Bogotá, Girardot, Valledupar, Barranquilla, Villavicencio, Neiva, Ibagué, Bucaramanga, Cúcuta, Melgar, Santa Marta, Cartagena y Miami.</p> <p>KOKORIKO distribuye sus productos de manera directa e indirecta a través de almacenes de cadena como La 14, Makro, Alkosto, Carulla, Cencosud, Éxito, Merqueo entre otras.</p>	<p>VEGETA FOOD DE COLOMBIA cuenta con una planta de fabricación ubicada en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, cubre las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena a través</p>	<p>KOBA COLOMBIA S.A.S cuenta actualmente con seis sedes en Antioquia. Así mismo, Cundinamarca, Cajicá y Tocancipá.</p> <p>Los productos de la marca BRASSET son distribuidos por D1 en todo el territorio nacional.</p>

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
				de distribución indirecta por medio de tiendas especializadas como Vidafit Market localizadas en Buga, Jamundí y Cali.	
DEBILIDADES	<p>Escasa información de los productos y sus beneficios por redes sociales.</p> <p>Cobertura de mercado.</p> <p>No poseen amplia variedad de Nuggets y no cuentan con línea de productos a base de vegetales, libres de conservantes y saborizantes artificiales.</p>	<p>ZENU pese a su amplia trayectoria no exporta a otros continentes como Asia y Europa.</p> <p>Su línea de Nuggets es limitada puesto que no cuentan con línea saludable a base de vegetales.</p> <p>Involucramiento en temas ambientales.</p>	<p>Escasa información de la empresa, los productos y sus beneficios por redes sociales, poca cobertura de mercado a nivel internacional.</p> <p>No poseen línea de Nuggets saludables.</p>	<p>Canales de distribución masiva limitados.</p> <p>Cobertura de mercado.</p> <p>Solo cuentan con una línea de Nuggets saludables. No realizan ningún aporte medioambiental.</p> <p>Posicionamiento.</p>	<p>No cuentan con canales digitales, ni presencia en redes sociales.</p> <p>No hay información de los beneficios y características de los productos, ni página web con información corporativa.</p> <p>No cuentan con productos de origen 100% vegetal.</p>

COMPETENCIA NUGGETS SALUDABLES CROGGETS S.A.S					
VARIABLE	COMPETIDOR KLIK	COMPETIDOR ZENÚ	KOKORIKO	VEGETA FOOD COLOMBIA	BRASSET
FORTALEZAS	<p>Calidad de los productos, reconocimiento en el mercado, cobertura de mercado, trayectoria y posicionamiento en el sector.</p> <p>Cuentan con una amplia variedad de productos.</p>	<p>ZENÚ cuenta con una amplia variedad de alternativas alimenticias, calidad de los productos, reconocimiento en el mercado y posicionamiento en el sector.</p> <p>Canales de distribución.</p>	<p>Calidad de los productos, reconocimiento en el mercado, posicionamiento en el sector y amplia variedad de alternativas de consumo directo.</p>	<p>Calidad de los productos, implementación de canales digitales, presencia en redes sociales, información de los beneficios y características de los productos, página web con información corporativa.</p> <p>Amplia variedad de productos de origen 100% vegetal, elaborados a partir de mezclas de proteína vegetal.</p> <p>Normas de higiene, calidad y con registros sanitarios vigentes.</p>	<p>KOBA COLOMBIA S.A.S es una empresa con un capital financiero alto.</p> <p>Su modelo de distribución a través del D1, la cadena de tiendas de descuento tipo <i>hard discount</i> supermercado de barrio, con mayor reconocimiento en Colombia, ha permitido el crecimiento de la marca BRASSET.</p> <p>Calidad de los productos.</p> <p>Normas de higiene, calidad y con registros sanitarios vigentes.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

A continuación, se presenta la caracterización de los Nuggets a incorporar en el mercado:

- **Descripción del producto:** Los Nuggets saludables son un producto de origen 100% vegetal, elaborado a partir de mezclas de proteína vegetal. Libre de colesterol. Los niveles de sodio, grasa y carbohidratos contenidos en el producto son muy bajos. Materias primas frescas, sanas y limpias, libres de parásitos y partículas extrañas contaminantes. Libre de agentes químicos y residuos de pesticidas.

Es una alternativa alimenticia saludable la cual pueden consumir niños, jóvenes y adultos en cualquier momento del día. Además, es recomendado para personas diagnosticadas con enfermedad isquémica del corazón, hipertensión, diabetes tipo 2, obesidad y algunos tipos de cáncer. Son ricos en fibra y antioxidantes que contribuyen a la reducción de las enfermedades crónicas.

- **Características físicas:**

Aspecto: color beige suave imitación Nuggets, apanado sin huevo, especias naturales y vegetales frescos.

Olor: fresco y característico del producto, acentuado por sus especias naturales.

Sabor: fresco, marcado y característico del producto.

- **Presentación comercial:**

Empaque: Empaque de polietileno biodegradable 18 x 22 cm de 70 micras.

Material del empaque: Co extruido de 3 capas.

Empacado al vacío, peso neto 450g, 30 unidades.

- **Tipo de conservación:**

Congelación: de -1 a – 4 °C.

- **Vida útil:**

El producto no sufre ningún deterioro o cambio negativo durante 90 días; siempre y cuando permanezca en su empaque original sellado, empacado al vacío y sin romper su cadena de frío (congelación).

Después de abierto el empaque. Consumir en el menor tiempo posible.

- **Composición:**

Mezcla de proteína vegetal: Soya, almendra, quinua, especias naturales, concentrado de hortalizas (perejil, apio), color natural (achiote), linaza, harina de garbanzo, aceite de canola-girasol, agua y sal marina. La opción dulce contiene guayaba y Stevia, clavos y canela aderezada con queso tofu a base de almendra.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Tamaño de la muestra poblacional. Para calcular el tamaño de la muestra y llevar a cabo las encuestas se tuvo en cuenta los siguientes rasgos poblacionales:

- **Ubicación:** Comuna 17 de la ciudad de Cali.
- **Género:** Hombres y mujeres.
- **Edad:** Entre + 20 y - 69 años.

Dado que, se conocen los rasgos de la población a encuestar, la fórmula utilizada para calcular la muestra es la siguiente:

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

Las variables indican que:

- Nivel de confianza (Z) = 0.95
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 45.988 (habitantes pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna 17 entre los 20 y 69 años)
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5
- **n = 381**

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico. Un método de muestreo (muestreo se refiere al estudio o el análisis de grupos pequeños de una población) que utiliza formas de métodos de selección aleatoria. El requisito más importante del muestreo probabilístico es que todos en una población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.

La técnica adoptada es muestreo estratificado. Mediante este se divide a la población objeto en diferentes subgrupos de forma que un individuo solo tenga pertenecía en uno de ellos.

El universo inicia con una población de 152.793 habitantes de la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali. Luego se especificó el porcentaje de habitantes por rango de edad (20-69 años) y posteriormente se especifica el porcentaje de la población de los estratos 3, 4, 5 y 6 la cual arroja el número exacto de encuestas a realizar, en este caso fueron 381 en su totalidad. La fecha de realización fue septiembre 1 de 2020 y finalizó el 7 del mismo mes.

OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA:

- Describir el comportamiento actual de la demanda de Nuggets en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENCUESTA:

- Identificar las tendencias de consumo de Nuggets, con el fin de determinar la demanda del producto propuesto y el nivel de aceptación.
- Conocer el lugar en donde habitualmente llevan a cabo la adquisición de este tipo de productos y el precio que estarían dispuestos a pagar por los ofertados por la unidad de negocio propuesta.

Seguidamente, se especifican los resultados obtenidos de cada pregunta de la encuesta realizada a los habitantes de la comuna 17 de Cali.

2.4.2 Resultados encuesta. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a la comuna en estudio (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Resultados encuesta

VARIABLE	RESULTADO
Importancia consumo de Nuggets saludables.	La percepción de los encuestados al evaluar la importancia del consumo de Snacks saludables en específico Nuggets tuvo una fuerte inclinación con representación del 62% , el cual considera muy importante la ingesta de este tipo de productos en su dieta alimenticia, puntualizando que, si tienen un alto contenido de fibra o un elemento innovador son factores para inclinarse por este tipo de alimento.
Frecuencia de consumo de productos congelados específicamente Nuggets.	Frente a la frecuencia de la adquisición de productos congelados específicamente Nuggets, los resultados revelaron que el 64% de los encuestados los adquieren quincenalmente, el 26% mensualmente, y el 10% semanalmente.

VARIABLE	RESULTADO
<p>Atributos al adquirir productos congelados específicamente Nuggets.</p>	<p>En relación con los atributos del producto se obtuvo que, el 48% manifestaron considerar relevante las características nutricionales de estos, por su parte un 22% expresó el aspecto relacionado al sabor, un 18% destacó la información nutricional, un 10% en la vida comercial, y solo un 2% en la presentación como factor persuasivo de adquisición.</p>
<p>Lugares frecuentados para comprar productos congelados específicamente Nuggets.</p>	<p>Con respecto a la pregunta referente a los lugares comerciales frecuentados para adquirir ese tipo de alternativas se obtiene que, el 68% de las personas encuestadas manifestó hacerlo en almacenes de cadena, seguidamente un 22% expresó adquirirlos en discounters (D1, Justo & Bueno, Ara), el 9% afirmó hacerlo en tiendas especializadas y solo un 1% en puntos de venta móviles.</p>
<p>Nivel de aceptación de Nuggets saludables elaborados a partir de mezclas de proteína vegetal. Libres de colesterol, sodio, grasa y carbohidratos.</p>	<p>Referente al nivel de aceptación de los Nuggets saludables a comercializar, se obtiene que el 56% de los encuestados en la comuna 17 de la ciudad de Cali SI están dispuestos a consumir un producto diferente a los que ya existen en el mercado actualmente, por su parte un 44% afirmo no optar por incluir este tipo de alternativas en su canasta familiar.</p>
<p>Precio promedio que estaría dispuesto(a) a pagar por un paquete de Nuggets de 450 gramos que posee 30 unidades 100% vegetales.</p>	<p>Frente a la pregunta relacionada con el precio promedio dispuesto(a) a pagar por los Nuggets saludables realizada a los habitantes de la comuna 17 de la ciudad de Cali se obtuvo que, el 69% estimó presupuestar entre \$ 15.000 y \$ 20.000, el 23% por su parte afirmó estar dispuesto a pagar entre \$ 10.000 y \$15.000 y solo un 8% estaría dispuesto a pagar entre \$ 20.000 y \$ 25.000.</p> <p>Lo datos obtenidos permiten establecer el precio promedio de los Nuggets saludables a incorporar en el mercado. Del mismo modo, se identifica que la vulnerabilidad frente a la variable de precio es baja en contraste a la de la calidad de los productos. Por ello, es apropiado desarrollar estrategias de producto eficaces que generen rentabilidad y posicionamiento frente a los diferentes competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Conclusión general del estudio. A partir de los resultados obtenidos en las 381 encuestas realizadas al mercado objetivo, se evidenció una fuerte inclinación frente a la importancia del consumo de snacks saludables puntualmente Nuggets, esto debido a que el mercado ofrece diversas alternativas que carecen de valor agregado y a la tendencia de una alimentación consciente.

Con respecto a la frecuencia de la adquisición de productos congelados específicamente Nuggets, la incidencia quincenal fue la variable más representativa lo que permite evidenciar una demanda real representativa.

En el cuestionamiento relacionado con los atributos del producto en los que más enfatizan al momento de la compra, se destacó las características nutricionales de estos y el sabor, factores que deben tenerse en cuenta al momento de producir cada línea de Nugget saludable.

Relativo a los lugares comerciales frecuentados para adquirir este tipo de alternativas alimenticias se destacaron los almacenes de cadena y los discounters como D1, Justo & Bueno y Ara, aspecto clave para incorporar los Nuggets saludables en el mercado y lograr el posicionamiento a corto plazo.

Referente al nivel de aceptación de los Nuggets saludables a comercializar, se obtuvo un porcentaje de aceptación del 56%, lo que conlleva a determinar la viabilidad de incorporar esta propuesta alimenticia en el mercado. Además, se indagó acerca del precio promedio a pagar por este tipo de propuestas y se corroboró que este oscilaría entre los \$ 15.000 y \$ 20.000, aspecto que es imperativo tenerlo en cuenta en el marco de la estipulación de precio de venta al público.

2.5 PLAN DE MERCADEO

2.5.1 Estrategia de precios. La estrategia de precios escogida por el grupo de emprendedores para introducir los Nuggets saludables al mercado se establecerá por debajo de los precios consolidados por los competidores, corresponde a una estrategia de precio denominada penetración.

La principal ventaja de ofrecer un producto de calidad a precio inferior de la competencia es obtener clientes. Actualmente, el consumidor valora el precio como principal factor en la decisión de compra. Además, se hará énfasis en la calidad y beneficios nutricionales para posteriormente incrementar paulatinamente el precio de cada línea de Nuggets.

Cabe destacar que, el precio promedio por gramo de los Nuggets existentes en el mercado es de \$40. De esta manera, el precio estipulado por cada línea de Nuggets saludables es el expuesto en el cuadro presentado enseguida (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Precios CROGGETS S.A.S

PRECIOS DE VENTA - CROGGETS S.A.S			
ÍTEM	COSTO UNITARIO SIN IVA	MARGEN	PRECIO DE VENTA SIN IVA
LÍNEAS DE NUGGETS SALUDABLES			
CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	9.216	30%	11.981
CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	15.895	30%	20.663
CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	13.730	30%	17.849
PRECIO PROMEDIO	12.947		16.831

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que, los canales de distribución acogidos para la colocación de los productos son indirectos, la política de recaudos se enfocará en pactar un 50% de

las ventas realizadas de contado y un 50% a crédito con un plazo de treinta (30) días calendario para la cancelación de facturas por parte de los clientes. Del mismo modo, la política de pagos a proveedores se pactará 50% de contado y 50% a crédito con un plazo de treinta (30) días calendario para colocarse al día con las obligaciones financieras.

2.5.2 Estrategia de producto. Teniendo en cuenta las necesidades y exigencias de los clientes actuales y con el objetivo es darle una visibilidad correcta y determinada a lo que ofrece la marca, es necesario diseñar una Fanpage en Facebook que sirva como apoyo comercial en la cual se reflejen las diferentes líneas de Nuggets a comercializar, sus precios y los beneficios para la salud.

Este tipo de herramientas se considera importante como canal de comunicación con fans dentro de Facebook (fan page = página para fans, en traducción literal), ya que a diferencia de los perfiles y otras alternativas web, las Fanpages son espacios que reúnen a personas interesadas en un asunto, empresa, causa o personaje en común.

- Los productos serán comercializados al por mayor y los clientes serán almacenes de cadena y *Discounters* o tiendas de descuento ubicados en la ciudad de Cali.
- Se brindarán descuentos del 5% para incentivar a los clientes finales a consumir los Nuggets saludables.
- Dado que, el producto a comercializar está dirigido a un nicho de mercado que busca cuidar su salud y cuerpo, en este caso, las estrategias de mercadotecnia deberán ser más personales y especializadas porque suele ser más importante el vendedor que el precio. Por tal motivo, es necesario efectuar marketing de referidos o de recomendaciones. Este método será utilizado para promover los productos a nuevos clientes a través de referidos, generalmente voz a voz.

2.5.3 Estrategias promocionales. Posteriormente, se presentan las estrategias promocionales para promover la empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Estrategias promocionales

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Promoción en redes sociales (El Inbound Marketing)	Considerando la importancia de la promoción en redes sociales en la actualidad, se trabajará mediante Instagram y Facebook la imagen de marca de CROGGETS SAS para generar una imagen que respalde su presencia visual en los usuarios. Por eso es muy importante que, desde el principio, se cree una imagen y marca que sea coherente con los valores y lo que se quiere transmitir, en pro de generar recordación en el consumidor.
Creación de blog	A la hora de crear contenido propio y de calidad es importante contar con un blog corporativo, ya que este permite generar visibilidad de la empresa, y compartiéndolo en las redes sociales, se llegará a más gente y se aportará contenido de valor para conseguir clientes fieles.
Sorteos o concursos	Se realizarán concursos de fotos, vídeos y de experiencias de los consumidores. Además, se brindarán degustaciones en puntos de venta estratégicos. Dichas actividades conectan con el cliente y permiten fidelizarlo con la marca y, además, se conseguirá en redes sociales mayor interacción y más “me gusta”.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se presenta el plan de medios de la empresa Croggets S.A.S (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Estrategias promocionales

PLAN DE MEDIOS CROGGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tarjetas de presentación	1000	125	131.875
Volantes	1000	85	89.675
Pendones	2	68.000	143.480
Página Web (DISEÑO)	1	1.960.000	2.067.800
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	1	220.000	232.100

Stand promocional	1	2.240.000	2.363.200
Brochure	50	1.450	76.488
TOTAL			5.104.618

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el logotipo de la empresa (ver imagen 1).

Imagen 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.5.4 Estrategia de plaza. Este tipo de estrategia incluye los canales de distribución y tiempos de entrega. En este sentido, el canal de distribución acogido es el indirecto puesto que la comercialización de Nuggets saludables se llevará a cabo a través de almacenes de cadena y discounters como D1, Ara y Justo & Bueno.

Así mismo, la gestión de pedidos elaborados se realizará mediante un vehículo subcontratado que cumpla los requerimientos para la conservación refrigerada del producto, con el fin de no alterar la calidad de estos.

Por su parte, la infraestructura utilizada para el procesamiento y almacenamiento de los Nuggets saludables será propia y contará con los equipos necesarios para controlar y prevenir el deterioro y la pérdida de calidad de cada uno de los productos.

2.5.5 Políticas del servicio. Posteriormente, se presentan las políticas del servicio adoptadas para la empresa CROGETS S.A.S (ver cuadro 12).

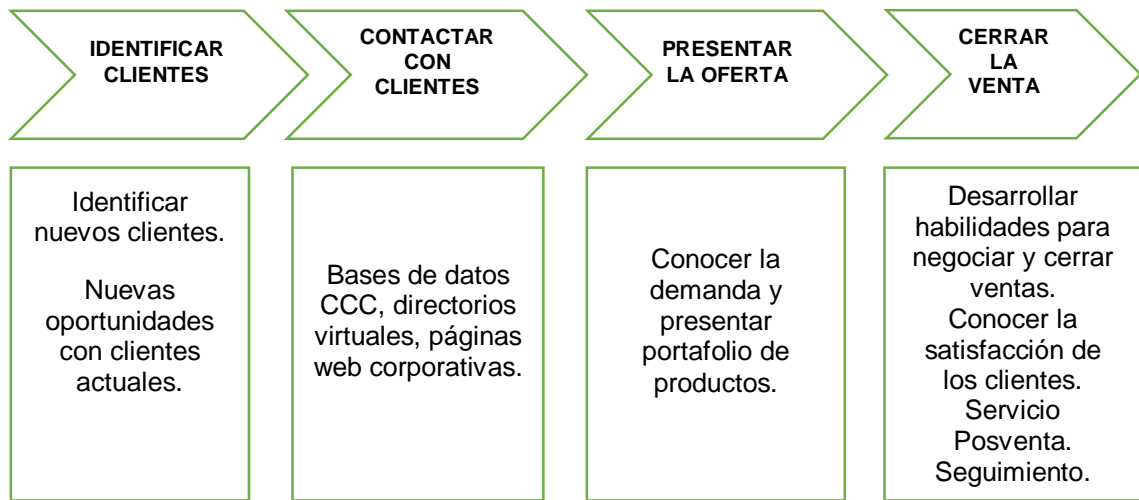
Cuadro 12. Políticas de servicio

POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
Calidad:	Se garantiza que cada línea de Nuggets saludables cumpla con los estándares normativos exigidos en el decreto 3075 de 1997 y la funcionalidad y beneficios nutricionales transmitidos por la empresa sean veraces.
Honestidad:	Cada línea de producto, además de poseer un sabor único, busca el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a través de la ingesta de Nuggets elaborados a base de proteína vegetal. Por ello, se llevan a cabo procesos administrativos, comerciales y operativos de manera transparente.
Atención al cliente	Basados en una política de calidad fundamentada en una excelente atención, ambiente agradable, comodidad, trato personalizado y rapidez.
Formas de recaudo	La forma de recaudo de dineros por ventas de mercancía será de contado en un 50% y a crédito en un 50% con plazo estimado de treinta (30) días calendario.

Fuente: Elaboración propia

2.5.6 Tácticas de venta. A continuación, se exponen las tácticas de venta de la empresa CROGETS S.A.S, las cuales tienen cuatro fases que deben cumplirse a cabalidad para obtener un resultado efectivo al momento de ejecutar la venta (ver cuadro 13).

Cuadro 13. Tácticas de venta



Fuente: Elaboración propia

En la primera fase llamada “Identificar clientes”, se efectúa un análisis del mercado por parte del director de marketing a contratar, con el propósito de conocer las tendencias de consumo y alinearlas a los beneficios del producto. De esta manera, se determinará un *target* específico y toda la comunicación publicitaria estará direccionada al aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

En la segunda fase llamada “contactar clientes”, es necesario disponer de bases de datos de empresas suministradas por la Cámara de Comercio de Cali, directorios virtuales y páginas web corporativas, con el propósito de llevar a cabo el agendamiento de citas comerciales. Dicha labor será ejecutada por el director de marketing en compañía de asesor comercial a contratar.

En la tercera fase llamada “presentar la oferta”, se lleva a cabo la presentación del portafolio de productos efectuando una venta especializada. Esta fase es ejecutada por el asesor comercial, quien sustentará con propiedad los beneficios de la propuesta y emitirá datos clave del comportamiento de la demanda para lograr persuadir al cliente (Almacenes de cadena y *Discounters*).

En la cuarta fase llamada “cerrar la venta”, mediante el desarrollo de habilidades para negociar y cerrar ventas, en conjunto con el conocimiento previo de los clientes conforme a sus necesidades, satisfacciones y expectativas, se procede a tomar el pedido de los productos. Así mismo, se efectúa un acompañamiento post venta y seguimiento continuo para fidelizar a los clientes.

3 ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO

En este capítulo se presentan aspectos relevantes del producto a través de la ficha técnica de los Nuggets saludables. Asimismo, se define el ámbito del proyecto, el diagrama del proceso de producción, la macro y micro localización de la planta y la distribución eficiente de esta. Además, se expone la tecnología necesaria para ejecutar labores administrativas, contables, comerciales y operativas.

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Producto. Las diferentes líneas de Nuggets brindadas por Croggets S.A.S están dirigidas a un nicho de mercado entre los 20 y 69 años que busca satisfacer la necesidad de consumir un snack o pasaboca delicioso, saludable y funcional. Con esta alternativa, se busca fomentar un buen estilo de vida a partir de la ingesta de proteínas vegetales que en conjunto contribuyen con enfermedades que producen los alimentos de origen animal. A continuación, se presenta la ficha técnica del producto y sus características más importantes (ver cuadro 14).

Cuadro 14. Ficha técnica de los productos

FICHA TÉCNICA	
NOMBRE DEL PRODUCTO	CROGETTS S.A.S
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Nuggets saludables elaborados a base de proteína vegetal.
LUGAR DE ELABORACIÓN	Producto elaborado en el Departamento del Valle del Cauca, específicamente en el Municipio de Santiago de Cali.
	Garbanzo 13%

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL (30 Unds Contenido Neto 450g)	Polvo de hornear	2%
	Cilantro	1%
	Ajo	1%
	Pimienta	1%
	Perejil	1%
	Apio	1%
	Tomillo	1%
	Orégano	1%
	Sal marina	1%
	Quinoa	11%
	Ajonjolí	11%
	Zanahoria	16%
	Coliflor	16%
	Lenteja	12%
	Achiote	1%
	Linaza	7%
	Aceite Canola	10%
	Almendras	11%
	Nueces	12%
	Stevia	2%
	Guayaba	22%
Clavos	1%	
Canela	1%	
Soya	9%	
PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	
	CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	
	CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	

<p style="text-align: center;">VIDA ÚTIL</p>	<p>Consérvase congelado a una temperatura de -1 a -4 °C.</p>
<p style="text-align: center;">REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD</p>	<p>Norma Técnica Colombiana ISO 4869 de 2000.</p> <p>Decreto 3075/1997 "Buenas Prácticas de Manufactura"</p>
<p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS OLOR: Característico del producto, sin evidencia de olores extraños. SABOR: Neutro Característico. COLOR: Beige. Textura: Sólida.</p>	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto. Una vez elaborada la ficha técnica del producto, se procede a definir los recursos necesarios para la ejecución de planes y tareas en la organización. Para ello, es importante conocer el ámbito del proyecto, el tamaño, la maquinaria, equipos y proveedores de insumos requeridos y la infraestructura o distribución de la planta.

Con respecto al ámbito del proyecto, es importante resaltar que la unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos pertenecerá al sector alimenticio, uno de los más afectados debido a la actual emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

Por ello, esta iniciativa empresarial busca ofrecer un producto práctico, que satisfaga las necesidades alimenticias de un consumidor cambiante, ágil y con múltiples labores caseras diarias a través de amplia variedad de Nuggets a base de vegetales, libres de conservantes y saborizantes artificiales.

Por tal motivo, es importante abastecerse de materias primas derivadas de la agroindustria colombiana la cual es diversa gracias a la ubicación geográfica privilegiada, variedad cultural, climas diversos, flora, fauna, cuencas hidrográficas y recursos naturales con los que cuenta esta región.

- **Tamaño del proyecto**

A continuación, se presenta la capacidad de producción de la empresa la cual ésta determinada a partir de la maquinaria a adquirir, la mano de obra directa a contratar y la infraestructura distribuida de manera estratégica para el proceso de manufactura (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Capacidad instalada

CAPACIDAD INSTALADA				
PRODUCTO	MATERIA PRIMA PROCESADA / HR (KI)	MATERIA PRIMA PROCESADA / HR (Gramos)	UNIDADES PRODUCIDAS / DÍA	UNIDADES PRODUCIDAS / MES
CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	3	3.000	53	1.387
CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	3	3.000	53	1.387
CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	3	3.000	53	1.387
TOTAL UNIDADES MENSUALES				4.160

Horas laborales	8
Días laborales al mes	26

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, la empresa contará en el área de operativa con un (1) Jefe de Producción, dos (2) Operarios y un (1) Auxiliar de Bodega con el propósito de manufacturar 4.160 paquetes de Nuggets saludables de 450 g y obtener ingresos anuales por \$ 73.183.232.

En seguida, se calcula la demanda potencial y real teniendo en cuenta el nivel de aceptación de los Nuggets saludables expuesto en la encuesta realizada al mercado objetivo (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Demanda Croggets S.A.S

CALCULO DE LA DEMANDA - CROGETS S.A.S	
Población Municipio de Santiago de Cali	2.470.747
Población de la comuna 17 de Cali entre los 20 y 69 años estratos 3, 4, 5 y 6.	45.988
Porcentaje Mercado potencial	56%
Mercado potencial (# personas dispuestas a adquirir los productos)	25.951
Frecuencia de consumo (Predominó quincenalmente)	2
Demanda potencial mensual (Q productos)	51.902
Precio promedio	16.831
Demanda Potencial (\$) mensual	873.575.240
% Participación	8,02%
Demanda Real (Q productos) mensual	4.160
Demanda Real (\$) mensual	73.183.232
Meses del año	12

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 16, se refleja inicialmente la población total del municipio de Santiago de Cali (2.470.747), el mercado objetivo (45.988), el porcentaje del mercado potencial hallado a partir de la encuesta realizada (56%), la frecuencia de consumo en la cual predomino quincenalmente es decir dos (2) veces al mes, el precio promedio (\$16.831) y una participación del mercado del 8,02% calculada a partir de la capacidad de producción estimada.

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

Seguidamente, se presentan los proveedores de materias primas necesarias para la elaboración de cada línea de Nuggets, las máquinas y equipos requeridos para llevar a cabo el proceso de producción, los muebles, equipos de cómputo y comunicación solicitados para dotar el área administrativa, contable y comercial (ver cuadro 17).


Cuadro 17. Proveedores de insumos, maquinaria y equipos requeridos

MATERIAL	PROVEEDOR	CANTIDAD	FORMA DE PAGO	BENEFICIOS
Vegetales, especias.	Cavasa, Centro de Abastecimiento Santa Elena.	Por referencia	Contado	Aprovisionamiento, variedad, precios.
Otros víveres.	Makro	Por referencia	Contado	Aprovisionamiento, variedad, precios.
Muebles y enseres	Homecenter Sodimac, Mercado libre.	Por referencia	Crédito	Garantía, precios.
Maquinaria y equipos	Innovación e Ingeniería SAS, Electrolux, Handtmann, Mercado libre.	Por referencia	Crédito	Garantía, trayectoria en el mercado, calidad, servicio al cliente, precios.
Equipos de cómputo y comunicación	Alkosto, Falabella, Mercado Libre.	Por referencia	Contado	Garantía, precios.

Fuente: Elaboración propia

Complementando lo anterior, se expone la ficha técnica de los equipos necesarios para el proceso de producción de la empresa (ver cuadro 18).

Cuadro 18. Especificaciones técnicas equipo molino eléctrico pulverizador semillas hierbas, granos 2000g

<p>MOLINO ELÉCTRICO PULVERIZADOR SEMILLAS HIERBAS, GRANOS 2000G</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<p>Pulverizadora eléctrica de grano y plantas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de molienda: 2000 g. 2) Potencia motor: 4100w 3) Velocidad de rotación: 3200 r / min. 4) Capacidad de producción: 20-40 kg / h 5) Tiempo de operación: 5min. Tiempo de intervalo: 8 min. 6) alta finura de producto. 7) medidas de la maquina: 22 * 21 * 49.5 cm

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

Cuadro 19. Especificaciones técnicas balanza gramera báscula digital cocina capacidad hasta 10kg

<p>BALANZA GRAMERA BÁSCULA DIGITAL COCINA CAPACIDAD HASTA 10KG</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Función "tara" -Pantalla de cristal líquido de 15.24mm (0.6") -Ideal para la cocina -Capacidad de 10kg -Fraccionamiento de 1g -Pantalla lcd de 1.6" -Restablecimiento a cero automático -Equipado con sensor "calibrador de tensión" de alta precisión -Apagado automático -Indicador de sobrepeso -Dos unidades de medidas (g/oz) -Utiliza dos pilas "AA" (NO INCLUYE LAS PILAS) -Material: plástico -El plato para pesar mide 14,5 cm

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

Cuadro 20. Especificaciones técnicas horno deshidratador de alimentos industrial 80 litros

<p>HORNO DESHIDRATADOR DE ALIMENTOS INDUSTRIAL 80 LITROS</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de circulación de aire de 360 grados - Sistema de Smart Heat que controla la entrada de aire y la temperatura interna - Potente calentador de 1.400 watos, 1.4Kwh, Ciclos de carga y descarga como una nevera. - Fácil de leer el cuatro colores de la pantalla con el control de un solo botón - 24 LEDs de alta intensidad le permiten ver el interior de la máquina. - Incluye 12 bastidores extraíbles - Hasta 15 libras de producto deshidratado por horneada - Todas las bandejas son iguales - Pesa 75 libras - 110 volt - Hasta 24 horas de trabajo continuo.

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

Cuadro 21. Especificaciones técnicas mezcladora de alimentos industrial 50 litros Mai50l

<p>MEZCLADORA DE ALIMENTOS INDUSTRIAL 50 LITROS MAI50L</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Fabricación en acero inoxidable de alta resistencia. -Aspas diseñadas especialmente para lograr una excelente mezcla y homogenización de los productos alimenticios. -Eje central y aspas sustraibles, esto permite hacer una excelente limpieza dentro del recipiente. -Tapa de seguridad que apaga la maquina en el momento de abrirla evitando así posibles accidentes. -Botón de apagado rápido que reduce accidentes en caso de emergencia. -Motor reductor de 3 hp a 220 voltios o 110 voltios. -Rotación de eje central 44 rpm adelante y atrás. -Capacidad de recipiente 500 litros. -Dimensiones: alto: 1.05m frente: 0.82m fondo: 0.50m. -Garantía: 1 año por defectos de fabricación.

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

Cuadro 22. Especificaciones técnicas congelador electrolux EFC72A3KPW horizontal blanco 725L

<p>CONGELADOR ELECTROLUX EFC72A3KPW HORIZONTAL BLANCO 725L</p>	
<p>ESPECIFICACIONES</p>	<p>DATOS DEL EQUIPO</p>
<p>Características Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voltaje 110 V - Capacidad en volumen 725 L - Tipo de freezer Horizontal - Ancho 196 cm - Profundidad 70 cm - Altura 84 cm

Fuente: (Electrolux, 2020, fig. 1)

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

Considerando que, la distribución en planta implica la organización de espacios necesarios para el movimiento de insumos, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc., Croggets S.A.S contará con una infraestructura que tendrá un área total de 180 Mts² para brindar un clima laboral óptimo a sus colaboradores, en pro de garantizar altos niveles de productividad (ver imagen 2).

Imagen 2. Distribución de la planta



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo.

- **Plan funcional general**

Con respecto al horario laboral con el cual operará la empresa Croggets S.A.S se tiene en cuenta la siguiente información:

1. Conforme a lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo (2011), el horario de trabajo debe ser de 48 horas semanales (diurnas), distribuidas entre seis días a la semana.
2. El colaborador solo podrá laborar dos horas extra al día (trabajo suplementario). Se aplicará un 25 % sobre el cálculo de la hora extraordinaria.

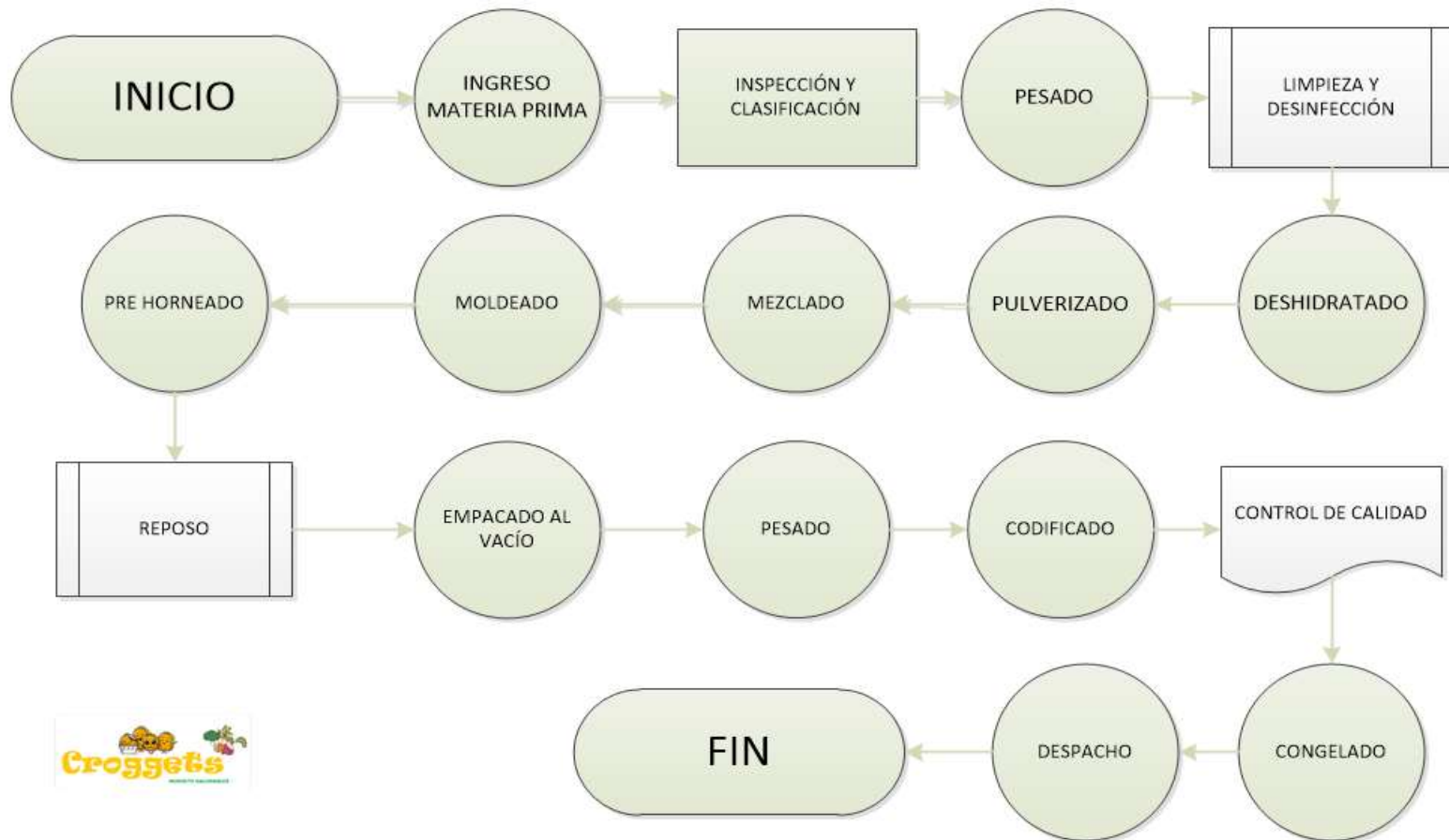
3. El horario de trabajo para el área administrativa, comercial y operativa será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 6:00 p.m y solo realizarán horas extras los pertenecientes a la última.
4. Sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso de producción de Nuggets saludable (ver figura 5).

.

- **Diagrama de flujo del proceso**

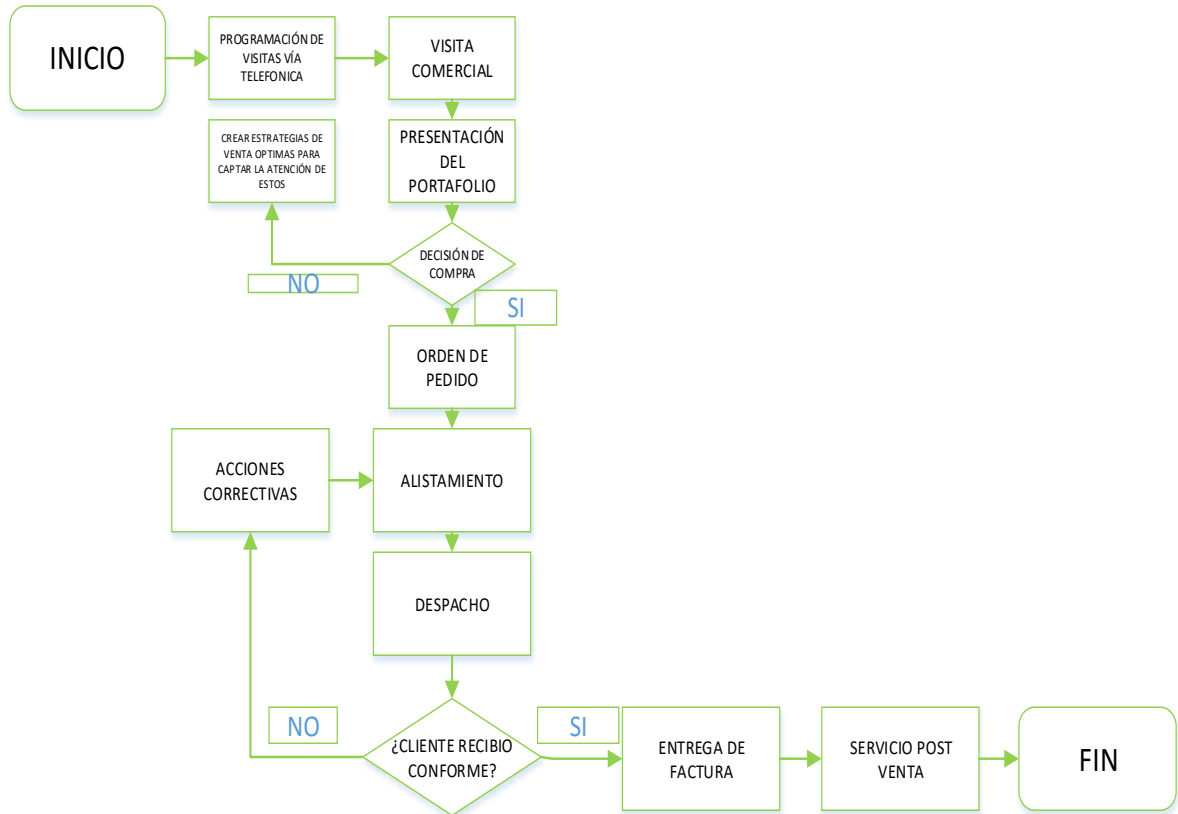
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de producción de Nuggets saludables



Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de flujo del proceso de comercialización de Nuggets saludables**

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de comercialización de Nuggets saludables



Fuente: Elaboración propia

En la figura 6, evidencia el proceso de comercialización adoptado por la empresa para ser ejecutado por el *director de marketing* y su equipo de trabajo al mando conformado por el asesor comercial y la mercaderista.

3.1.4 Tecnología. A continuación, se relacionan los sistemas informáticos necesarios para la sistematización de la información que ingresará a la empresa:

3.1.4.1 Software. Seguidamente, se exponen los softwares a adquirir en la empresa **CROGETS S.A.S** (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Software y licencias

INVERSIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS DIFERIDOS			
SOFTWARE Y LICENCIAS			
Software Contable Siesa Anual	1	1.950.000	1.950.000
Office hogar & empresas 2019	1	940.000	940.000
Antivirus Eset Multidevice 2 Usuarios 1 año	1	105.760	105.760
TOTAL SOFTWARE Y LICENCIAS			2.995.760

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Selección del equipo. Del mismo modo, se despliegan los activos fijos necesarios para dotar cada área de trabajo de manera apropiada en la empresa:

3.1.5.1 Maquinaria y equipos. A continuación, se presenta el presupuesto de la maquinaria y equipos ineludibles para realizar la manufactura de cada línea de Nuggets saludables (ver cuadro 24).

Cuadro 24. Maquinaria y equipos

INVERSIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MAQUINARIA Y EQUIPO			

Horno Deshidratador De Alimentos Industrial 80 Litros	1	2.800.000	2.800.000
Horno Industrial A Gas	1	5.500.000	5.500.000
Mezcladora De Alimentos Industrial 50 Litros Mai50l	1	7.800.000	7.800.000
Estufa Industrial 3 Puestos	1	780.000	780.000
Gramera Digital 300 Kl Industrial Con Lector Led (40x50)	1	243.000	243.000
Balanza Gramera Báscula Digital Cocina Capacidad Hasta 10kg	2	23.900	47.800
Maquina Empacadora Al Vacio Msa 400 - Industrial	1	4.500.000	4.500.000
Codificador-fechadora-loteadora Automático	1	1.390.000	1.390.000
Maquina moldeadora de Nuggets	1	2.550.000	2.550.000
Cuarto Frio 2 m x 1.25 m	1	6.700.000	6.700.000
Licuada Industrial 10 Litros Vaso En Acero 1/2 Hp	1	1.690.000	1.690.000
Molino Eléctrico Pulverizador Semillas Hierbas, Granos 2000g	1	1.399.990	1.399.990
Congelador Electrolux EFC72A3KPW Horizontal Blanco 725L	1	3.099.900	3.099.900
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			38.500.690

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.2 Muebles y enseres. Así mismo, se exponen los muebles y enseres con los que deberá contar cada área dentro de la organización (ver cuadro 25).

Cuadro 25. Muebles y enseres

INVERSIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio Vidrio Negro 110x60x74cm	5	199.900	999.500
Archivador 69x37x50cm Negro	5	352.900	1.764.500
Silla de Escritorio Profesional con Brazos Negro	5	109.900	549.500
Panel División De Oficina Con Puerta	5	550.000	2.750.000
Mesa De Trabajo Aceroinoxidable 100 cms x 200 cms	2	1.450.000	2.900.000
Cafetera con filtro Oster 12 tazas	1	179.900	179.900
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			9.143.400

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.3 Equipos de cómputo y comunicaciones. Por su parte, se relacionan los equipos de cómputo y comunicación necesarios para actividades administrativas, comerciales y operativas especificando su valor unitario y total (ver cuadro 26).

Cuadro 26. Equipos de cómputo y comunicación

INVERSIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador de Escritorio HP All in One 7WS20AA 21.5 pulgadas	4	1.779.900	7.119.600
Portátil Lenovo IdeaPad S145 14 pulgadas AMD A6 4GB 500GB	1	1.099.900	1.099.900
Celular Huawei Y7P 64GB	1	669.900	669.900
Impresora Multifuncional con Tanque de Tinta Hp 315	1	559.900	559.900
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			9.449.300

Fuente: Elaboración propia

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos. En seguida, se relacionan los insumos primarios y secundarios necesarios para la manufactura de cada línea de Nuggets saludables (ver cuadro 27).

Cuadro 27. Materia prima e insumos requeridos

INSUMOS PRIMARIOS REQUERIDOS - CROGGETS S.A.S
ITEM
GARBANZO
ALMENDRAS
NUECES
POLVO DE HORNEAR
CILANTRO
AJO
PIMIENTA
PEREJIL
APIO
TOMILLO
ORÉGANO
SAL MARINA
QUINOA
AJONJOLÍ
ZANAHORIA
COLIFLOR
LENTEJA
ACHIOTE

STEVIA
LINAZA
ACEITE CANOLA
GUAYABA
CLAVOS
CANELA
SOYA
INSUMOS SECUNDARIOS REQUERIDOS - CROGETS S.A.S
ÍTEM
BOLSA POLIPROPILENO C/SOLAPA ADHESIVA TTE 15CM X 25CM IMPRESA

Fuente: Elaboración propia

Consecutivamente, se refleja el cálculo de las cantidades de materia prima requerida para cada línea de Nuggets saludables a manufacturar (ver cuadro 28).

Cuadro 28. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Crogetts Vegmix por 30 Unds y Contenido Neto de 450g

CROGETTS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Garbanzo	60	Gramos	4,9	292
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Cilantro	5	Gramos	12,0	60
Ajo	5	Gramos	7,0	35
Pimienta	5	Gramos	54,8	274

Perejil	5	Gramos	10,0	50
Apio	5	Gramos	6,0	30
Tomillo	5	Gramos	129,5	648
Orégano	5	Gramos	150,0	750
Sal marina	5	Gramos	5,8	29
Quinoa	50	Gramos	19,0	950
Ajonjolí	50	Gramos	30,8	1.540
Zanahoria	70	Gramos	2,1	147
Coliflor	70	Gramos	2,8	196
Lenteja	55	Gramos	5,0	275
Achiote	5	Gramos	60,0	300
Linaza	30	Gramos	10,0	300
Aceite Canola	10	MI	10,5	105
Bolsa Polipropileno c/Solapa Adhesiva TTE 15cm x 25cm Impresa	1	UNIDAD	760,0	760
TOTAL MATERIA PRIMA				7.319

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 29. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Croggets Frutos Crujientes por 30 Unds y Contenido Neto de 450g

CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Garbanzo	60	Gramos	4,9	292
Almendras	50	Gramos	38,0	1.900
Nueces	55	Gramos	65,0	3.575
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Ajo	3	Gramos	7,0	21

Pimienta	5	Gramos	54,8	274
Sal marina	7	Gramos	5,8	40
Quinoa	100	Gramos	19,0	1.900
Ajonjolí	100	Gramos	30,8	3.080
Stevia	10	Gramos	107,1	1.071
Linaza	40	Gramos	10,0	400
Aceite Canola	10	MI	10,5	105
Bolsa Polipropileno c/Solapa Adhesiva TTE 15cm x 25cm Impresa	1	UNIDAD	760,0	760
TOTAL MATERIA PRIMA				13.998

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30. Cálculo de cantidades de materia prima e insumos de la línea de Croggets Dulce Sano por 30 Unds y Contenido Neto de 450g

CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g				
PRODUCTO	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR DE UNIDAD DE MEDIDA EN PESOS	VALOR UNITARIO
Garbanzo	80	Gramos	4,9	389
Polvo de hornear	10	Gramos	57,9	579
Sal marina	3	Gramos	5,8	17
Quinoa	50	Gramos	19,0	950
Ajonjoli	60	Gramos	30,8	1.848
Stevia	50	Gramos	107,1	5.357
Linaza	40	Gramos	10,0	400
Aceite Canola	10	MI	10,5	105
Guayaba	100	Gramos	2,5	250
Clavos	3	Gramos	133,3	400

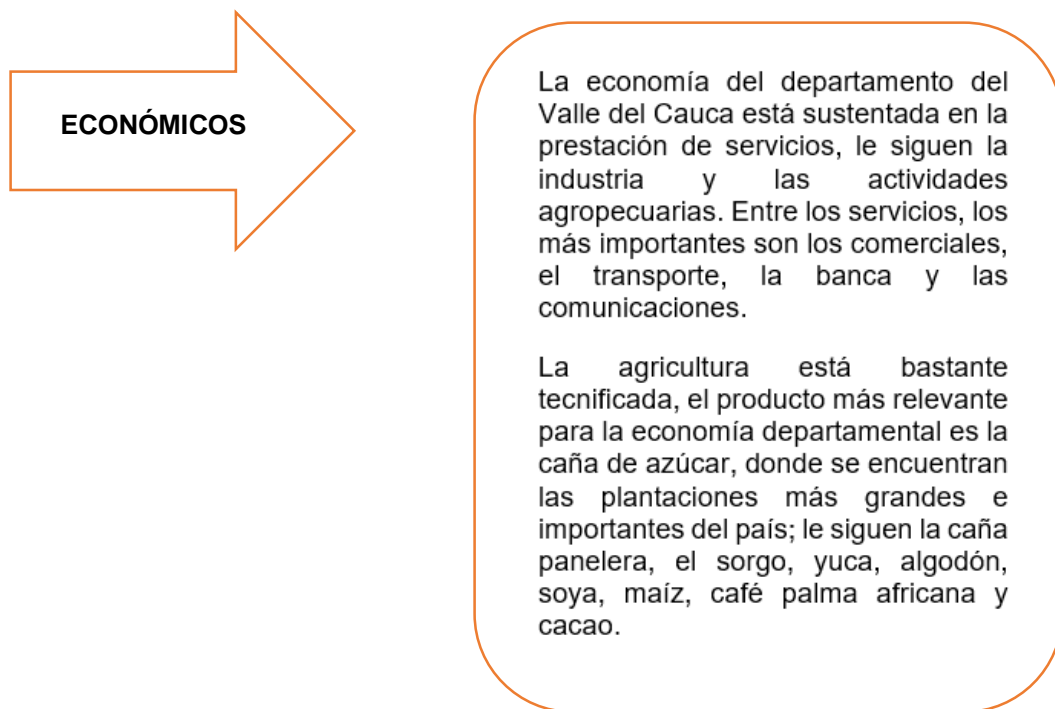
Canela	4	Gramos	183,3	733
Soya	40	Gramos	1,1	44
Bolsa Polipropileno c/Solapa Adhesiva TTE 15cm x 25cm Impresa	1	UNIDAD	760,0	760
TOTAL MATERIA PRIMA				11.833

Fuente: Elaboración propia

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macro localización. El grupo de emprendedores definió instalar la empresa en el Departamento del Valle del Cauca, específicamente en el Municipio de Santiago de Cali debido a la cercanía con el mercado objetivo y otros factores relevantes presentados a continuación (ver figura 7).

Figura 7. Factores relevantes de la macro localización



Fuente: Elaboración propia

(continuación) Figura 7. Factores relevantes de la macro localización



El departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país.

Buenaventura constituye el principal puerto colombiano, situado sobre el océano Pacífico, hasta donde pueden llegar embarcaciones de gran calado, contando para ello con buenas condiciones naturales y adecuadas instalaciones portuarias y es manejado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. El río Cauca permite la navegación de pequeñas embarcaciones; no obstante, este medio de transporte es poco utilizado.

El departamento cuenta con una red aeroportuaria localizada en los municipios de Palmira, Buenaventura, Cartago y Tuluá.

El aeropuerto internacional "Bonilla Aragón", localizado en el municipio de Palmira y que presta el servicio aéreo al área integrada de Cali, es uno de los de mayor movimiento en el país tanto de pasajeros como de carga.

Fuente: Elaboración propia

En seguida, se presenta la ubicación del departamento del Valle del Cauca (ver imagen 3).

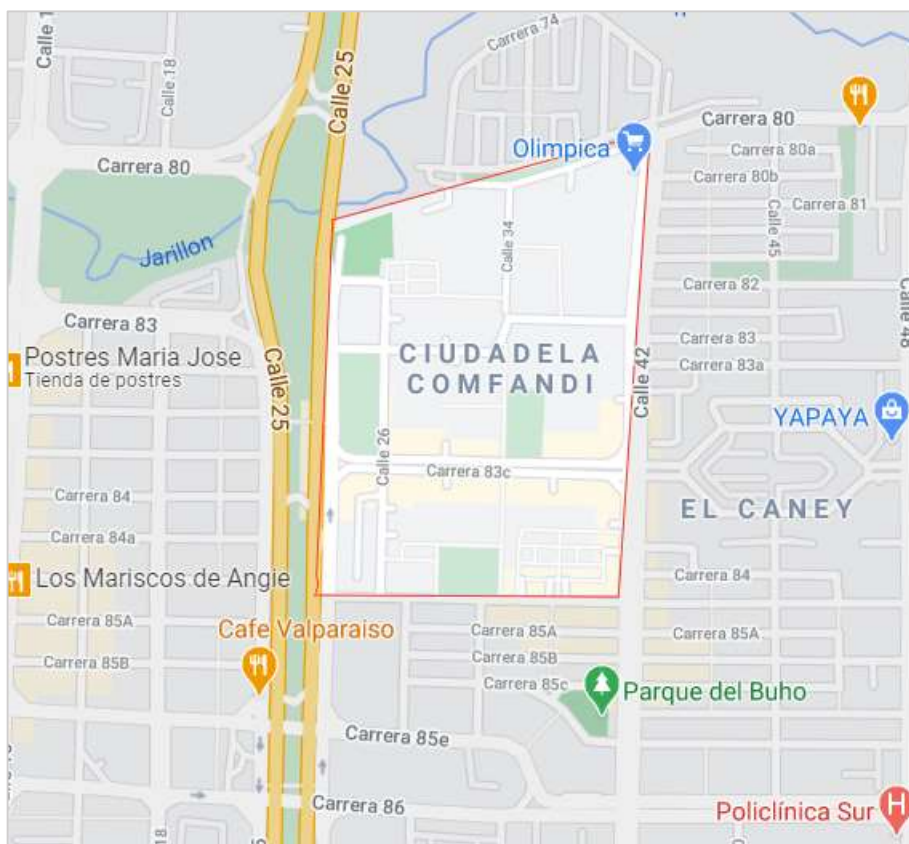
Imagen 3. Macro localización - mapa del Valle del Cauca



Fuente: (Google Maps, 2020)

3.2.2 Micro localización. Como se plasmó anteriormente, la empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos CROGETS S.A.S, estará localizada la ciudad de Santiago de Cali específicamente en la comuna 17 puntualmente en el barrio **Ciudadela Comfandi** debido a su estrato socioeconómico (3), la cercanía con los diferentes proveedores entre ellos Makro, Homecenter Sodimac, Alkosto y Falabella, entre otros aspectos relacionados con la cobertura de servicios públicos y redes de comunicación y la conectividad vial (ver imagen 4).

Imagen 4. Ubicación de la empresa



CIUDADELA COMFANDI

Fuente: (Google Maps, 2020, fig. 1)

Otro factor relevante de esta zona es que el 3,8% de las unidades económicas de la ciudad se encuentra emplazada allí, de las cuales 48,9% pertenecen al sector servicios, 43,6% al sector comercio y 7,5% a industria. Esta composición es diferente al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad. Si bien el número de unidades económicas es relativamente bajo, esta área presenta una vocación mayor que toda la ciudad hacia los servicios.

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

Con el fin de complementar lo antes expuesto relacionado con el tamaño del proyecto, se presenta la inversión total requerida para iniciar con la constitución formal y puesta en marcha de la empresa. En este sentido, dicho valor representa un total de \$ 97.845.669, la cual está representada en \$ 57.093.390 de activos fijos, \$ 9.402.400 de activos diferidos y \$ 31.349.879 de capital de trabajo.

El total de la inversión a financiar es (\$39.138.268), el cual será costado a través de un crédito de libre destino otorgado por el Banco de Bogotá a una tasa fija mensual de 1.77% y una cuota no variable de \$1.216.920 durante 48 meses (ver cuadro 31).

Cuadro 31. Condiciones y resumen de financiación

AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S	
Valor préstamo	39.138.268
TEA (%)	23,43%
TASA NOMINAL MENSUAL	21,24%
TASA MENSUAL	1,77%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo

0				39.138.268
1	1.216.920	692.621	524.299	38.613.969
2	1.216.920	683.342	533.577	38.080.391
3	1.216.920	673.900	543.020	37.537.371
4	1.216.920	664.290	552.630	36.984.742
5	1.216.920	654.510	562.409	36.422.332
6	1.216.920	644.557	572.362	35.849.970
7	1.216.920	634.428	582.491	35.267.479
8	1.216.920	624.120	592.799	34.674.679
9	1.216.920	613.630	603.290	34.071.389
10	1.216.920	602.953	613.966	33.457.423
11	1.216.920	592.088	624.832	32.832.591
12	1.216.920	581.031	635.889	32.196.702
13	1.216.920	569.777	647.142	31.549.560
14	1.216.920	558.325	658.595	30.890.966
15	1.216.920	546.670	670.250	30.220.716
16	1.216.920	534.809	682.111	29.538.605
17	1.216.920	522.738	694.182	28.844.423
18	1.216.920	510.453	706.467	28.137.957
19	1.216.920	497.951	718.969	27.418.988
20	1.216.920	485.227	731.692	26.687.295
21	1.216.920	472.279	744.641	25.942.654
22	1.216.920	459.101	757.819	25.184.836
23	1.216.920	445.690	771.230	24.413.606
24	1.216.920	432.042	784.878	23.628.728
25	1.216.920	418.152	798.768	22.829.961
26	1.216.920	404.016	812.903	22.017.058
27	1.216.920	389.631	827.289	21.189.769
28	1.216.920	374.990	841.929	20.347.839
29	1.216.920	360.091	856.829	19.491.010
30	1.216.920	344.928	871.992	18.619.019
31	1.216.920	329.496	887.423	17.731.595
32	1.216.920	313.792	903.128	16.828.467
33	1.216.920	297.809	919.110	15.909.357
34	1.216.920	281.544	935.376	14.973.982
35	1.216.920	264.991	951.929	14.022.053
36	1.216.920	248.145	968.775	13.053.278
37	1.216.920	231.001	985.919	12.067.359
38	1.216.920	213.553	1.003.366	11.063.993
39	1.216.920	195.797	1.021.123	10.042.870
40	1.216.920	177.726	1.039.193	9.003.677
41	1.216.920	159.336	1.057.584	7.946.093
42	1.216.920	140.620	1.076.300	6.869.793
43	1.216.920	121.573	1.095.347	5.774.447
44	1.216.920	102.189	1.114.731	4.659.716

45	1.216.920	82.462	1.134.458	3.525.258
46	1.216.920	62.386	1.154.534	2.370.724
47	1.216.920	41.954	1.174.966	1.195.759
48	1.216.920	21.161	1.195.759	0
		19.273.878	39.138.268	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	7.661.471	6.035.063	4.027.586	1.549.758
AMORTIZACIÓN	6.941.565	8.567.974	10.575.450	13.053.278
	14.603.036	14.603.036	14.603.036	14.603.036

Fuente: Elaboración propia

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En este documento se promueve la formalización de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali, llevando a cabo la utilización de materias primas 100% colombianas, elaborados a partir de mezclas de proteína vegetal. Además, libres de colesterol y con niveles de sodio, grasa y carbohidratos muy bajos.

Para ello, es importante establecer la cantidad de talento humano requerido para labores administrativas, financieras, comerciales y operativas dentro de la empresa y contar con personal comprometido y alineado a los principios corporativos establecidos.

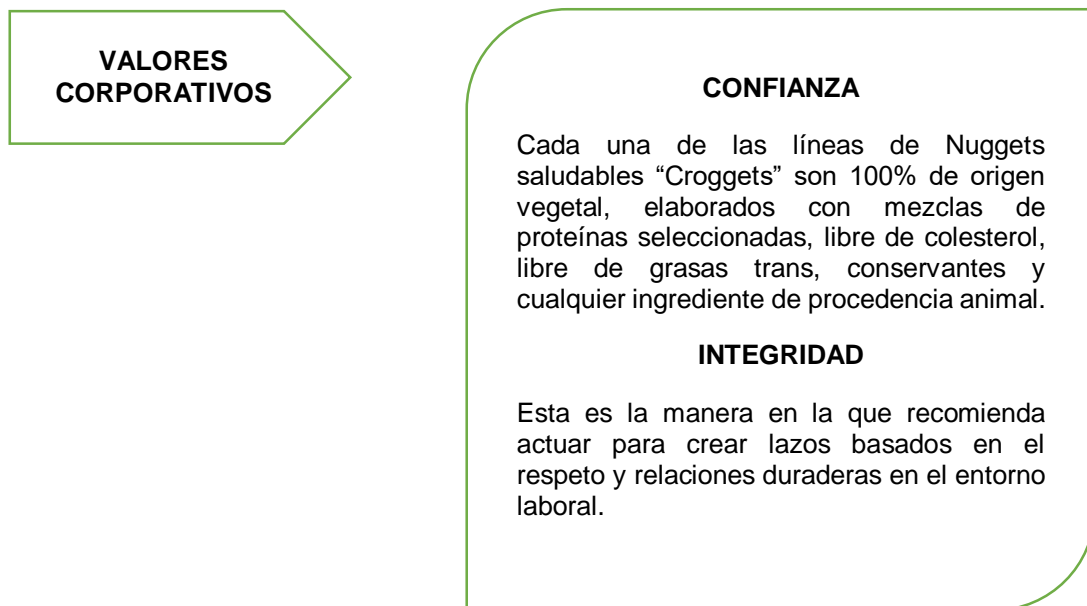
De esta manera, se efectúa un análisis administrativo y legal en el que se define la estructura organizacional y los requisitos necesarios para la formalización de la unidad de negocio en proyecto.

4.1.1 Misión. CROGETS S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables que busca proporcionar un alto nivel de satisfacción y confianza a sus clientes, a partir de una alternativa alimenticia diferente que promueva el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la población en general.

4.1.2 Visión. En el año 2025 CROGETS S.A.S, será líder nacional en el mercado de la producción de Nuggets de origen vegetal, sanos, nutritivos, ecológicos, con alto valor agregado y gran diversidad, en busca de mejorar considerablemente la calidad de vida de las personas, reconocido por su capacidad de innovación y servicio distintivo.

4.1.3 Valores corporativos. A continuación, se presentan los valores corporativos propuestos para la empresa CROGETS S.A.S (ver figura 8).

Figura 8. Valores corporativos

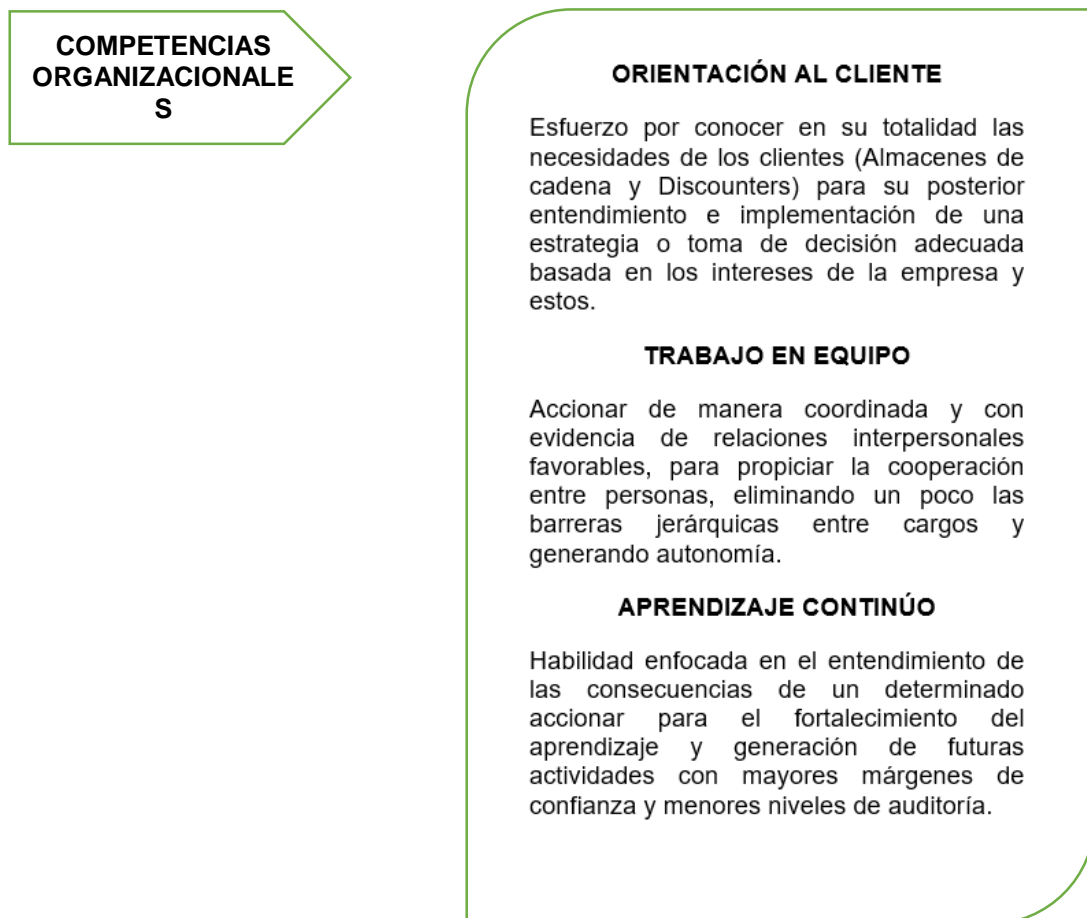


Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Filosofía de trabajo. CROGETTS S.A.S enfoca su filosofía laboral en la excelente planeación, organización, integración vertical y horizontal, dentro de un marco normativo favorable, y al fortalecimiento de sus ventas competitivas logrando así consolidarse como una empresa que aporte en el desarrollo económico, social y cultural de la región.

4.1.5 Competencias organizacionales. Posteriormente, se presentan las competencias organizacionales que se evaluarán al llevar a cabo la contratación de personal administrativo, comercial y operativo en la empresa (ver figura 9).

Figura 9. Competencias organizacionales



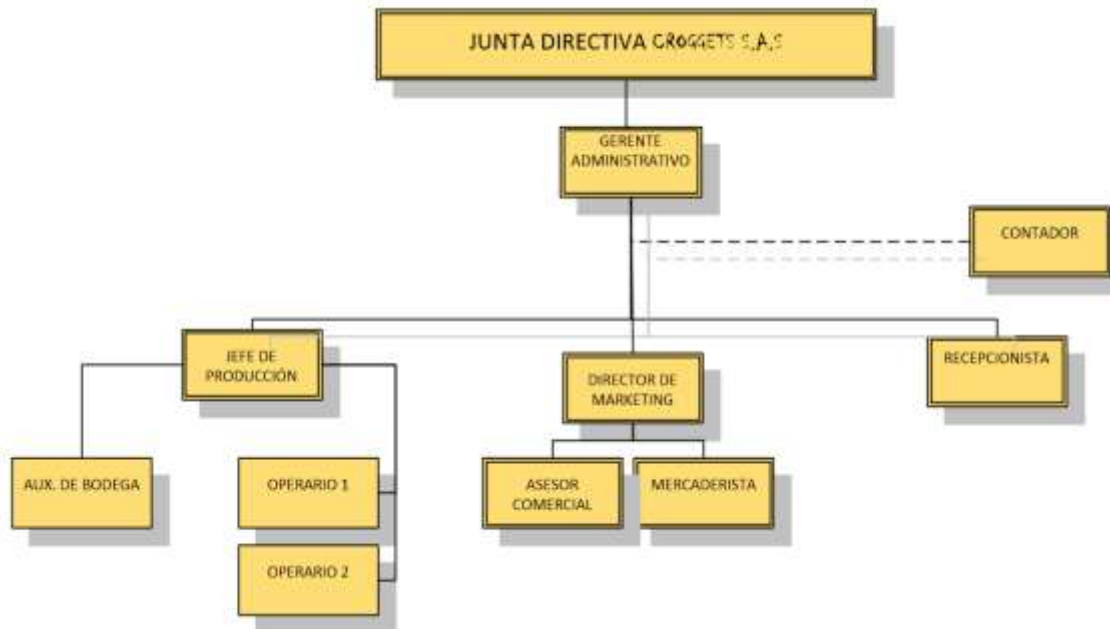
Fuente: Elaboración propia

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional propuesta para la empresa Croggets S.A.S está conformada por seis (6) cargos que ejercen funciones netamente administrativas, contables y de mercadeo, y cuatro (4) colaboradores que hacen parte de la gestión operativa o de producción.

A continuación, se presenta el organigrama con el que operará la unidad de negocio en proyecto (ver figura 10).

Figura 10. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Procesos operativos. En seguida, se describen los procesos operativos de la empresa Croggets S.A.S:

- **¿Qué se hace?:** La actividad principal de la empresa es llevar a cabo la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos a través de

almacenes de cadena y *Discounters* ubicados en la ciudad de Cali.

- **¿Cómo se hace?:** Cumpliendo el marco legal establecido en Colombia en referencia a la manipulación de alimentos y conservación de productos congelados.
- **¿Con quién se hace?:** La gestión operativa contará con un área clave que dará cumplimiento al marco legal establecido en Colombia. Además, dicho colaborador será designado como Jefe de Producción y deberá contar con conocimientos técnicos en alimentos cuyo objetivo sea la conservación, procesamiento de materias primas alimenticias y la obtención de un producto final que cumpla los estándares de calidad exigidos.
- **¿Dónde se hace?:** La planta de producción estará ubicada en la ciudad de Cali, específicamente en el barrio Ciudadela Comfandi.
- **¿En cuánto tiempo se hace?:** La jornada laboral estipulada en Croggets S.A.S será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 6:00 p.m y sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.

4.2.2 Descripción de puestos. Seguidamente, se describen los cargos laborales asignados para conformar cada departamento en la empresa Croggets S.A.S:

Cuadro 33. Descripción de cargos (Contador público)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
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	
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
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 35. Descripción de cargos (Asesor comercial)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Asesor 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 comuna 17 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 (Nuggets saludables) de la empresa y sus beneficios.	
6. Atender demás funciones dadas por el Director de Marketing	


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36. Descripción de cargos (Recepcionista)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Recepcionista</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. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Recepcionar llamadas telefónicas	
2. Realizar servicio post venta.	
3. Entregar de programación del día al asesor comercial.	
4. Organizar y archivar documentos y forecast del asesor 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

Cuadro 37. Descripción de cargos (Mercaderista)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Mercaderista</u>
Nivel:	<u>Profesional /Tecnológico</u> Asignación Salarial: \$ <u>877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Dar a conocer y vender los productos de acuerdo con sus características, bondades y beneficios, logrando con esto que el consumidor pueda conocer el verdadero valor del mismo, disipando cualquier duda que este pueda tener en su primera adquisición, creando de esta manera un impacto a favor de la marca.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnica en mercadeo o gestión empresarial.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Dos años.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, capacidad de mando, organizada/ordenada, proactiva, practica, diligenciamiento de registros, disposición para las ventas, negociadora, elaboración de informes.	
4. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Ejecutar las tomas de puntos clave en diferentes almacenes de cadena y Discounters de la comuna 17 de la ciudad de Cali.	
2. Atender consultas y/u opiniones del Director de Marketing.	
3. Ejecutar estrategias comerciales y promocionales.	
4. Participación activa de planeación estratégica de ventas.	
5. Explicar al cliente los usos, características, ventajas y beneficios de los productos ofrecidos.	
6. Realizar actividades de degustación las cuales son complementarias a la demostración; ya que como valor agregado da el cliente una muestra del producto para que lo pueda saborear y así constatar los beneficios del mismo.	


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Descripción de cargos (Jefe de producción)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Jefe de producción</u>
Nivel:	<u>Profesional /Tecnológico</u> Asignación Salarial: <u>\$ 1.230.000</u>
Cargos bajo su dependencia:	Operarios, Aux. de Bodega.
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Fijar políticas operativas y de calidad con base en los parámetros de la empresa.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Tecnólogo alimentos.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Dos años.	
3.3 HABILIDADES: Organizado/ordenado, destreza en el trabajo, tolerante, receptivo y atento, proactivo, practico, diligenciamiento.	
4. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Supervisar el area operativa del personal contratado.	
2. Velar por la calidad de los productos finales elaborados.	
3. Ejecutar planes de mejora en los procesos.	
4. Supervisar y evaluar a cada colaborador operativo a su cargo, en busca de mejoramiento continuo en los procesos de producción.	
5. Cumplir y hacer cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura.	
6. Establecer controles de seguridad y determinar parametros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción requerida para satisfacer la demanda del producto.	


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39. Descripción de cargos (Operario)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Operario</u>
Nivel:	<u>Profesional /Tecnológico</u> Asignación Salarial: \$ <u>877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Emplear adecuada y eficientemente los recursos asignados (materias primas, empaques, máquinas y producto terminado) en beneficio de las operaciones productivas, procurando su buen estado de conservación y uso óptimo. Además de Verificar, realizar, controlar y asegurar la producción encargada.	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Tecnólogo industrial certificado en BPM.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Proactivo, facilidad de comunicación, analista de información, ágil.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Cumplir con el horario asignado.	
2. Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Jefe de producción).	
3. Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.	
4. Manejar los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, entregar productos terminados, revisar del estado de los equipos y máquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.	
5. Recepcionar dineros y realizar recibos de caja por cada pago que realicen los clientes.	
6. Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.	
7. Responder por los implementos de trabajo asignados.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40. Descripción de cargos (Auxiliar de bodega)

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	<u>Aux. de Bodega</u>
Nivel:	<u>Técnico /Tecnológico</u> Asignación Salarial: \$ <u>877.803</u>
Cargos bajo su dependencia:	N/A
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Garantizar el óptimo manejo de mercancías y procesos de bodegaje en general	
3. REQUISITOS MINIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnico/Tecnólogo logística certificado en BPM.	
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Un año.	
3.3 HABILIDADES: Liderazgo, comunicación, eficiencia, agilidad, excelente relaciones interpersonales, competitividad.	
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES	
1. Controlar y manejar los Inventarios.	
2. Recepcionar la mercancía proveniente de los diferentes proveedores.	
3. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.	
4. Mantener el orden y aseo de la bodega.	
5. Velar por la conservación de los insumos y productos terminados.	
6. Organizar la bodega por tipo de insumos según sus requisitos de almacenamiento.	
7. Despachar la mercancía y realizar el alistamiento en los vehiculos subcontratados.	

Fuente: Elaboración propia

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL


Considerando la necesidad de implementar el modelo de reclutamiento externo y en pro de beneficiarse de la evolución exponencial que han tenido los procesos de selección de personal, sobre todo con el uso de las redes sociales y el internet, se utilizarán diversas plataformas como CompuTrabajo, El Empleo, Indeed Jobs y LinkedIn las cuales operan desde un smartphone, lo que hace que el contacto entre la empresa y los candidatos deje de ser algo meramente presencial o físico, y se traslade a los escenarios digitales, que a su vez son más ágiles y acotan las búsquedas de los mejores candidatos.

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de selección del personal se caracteriza por ser dinámico y tiene como objetivo encontrar la persona más adecuada para cubrir el puesto de trabajo en la empresa. En seguida, se presentan las tres fases que complementan este proceso y permiten llegar a la contratación del candidato idóneo.

4.4.1 Solicitud de empleo. Este proceso permitirá a la empresa conocer el currículum del postulante mediante un formato estándar como el que se presenta a continuación (ver figura 11).

Figura 11. Modelo solicitud de empleo



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 11. Modelo solicitud de empleo

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 \$ _____ Trabajó desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe Inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ Motivo de salida: _____
Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario Inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó desde: _____ Hasta: _____ Nombre del jefe Inmediato: _____ Describa sus funciones: _____ Motivo de salida: _____
Empresa: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Cargo: _____ Salario Inicial \$ _____ Salario final \$ _____ Trabajó 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 Jefe 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

4.4.2 Entrevista. Esta fase es fundamental para la selección del personal, ya que se contacta al postulante de manera personal y directa, para conocer a partir de una serie de cuestionamientos elaborados por el gerente administrativo aspectos relacionados con la personalidad, formación, trabajos anteriores, relaciones en el trabajo, vida privada, familia, relaciones personales, tiempo libre, vacaciones, hobbies.

4.4.3 Exámenes. Para evaluar a los postulantes se recurrirá a la realización de dos (2) tipos de exámenes, médicos y psicotécnicos. Mediante los primeros se determinarán las condiciones generales de salud (físicas, mentales y sociales) de los futuros colaboradores y se realizarán a través de la IPS Grupo Medico Laboral ubicada en la Carrera 73 # 6-15, Cali, Valle del Cauca. Estos tendrán un costo de \$ 67.000 por cada colaborador los cuales representan un presupuesto total de \$ 603.000.

Con respecto a las pruebas psicotécnicas o de actitud, se utilizarán de razonamiento abstracto / lógico con el propósito de evaluar la capacidad del candidato para comprender información, patrones y tendencias novedosas.

Por lo general, se presentan una secuencia de imágenes o patrones para que el candidato identifique la siguiente en la serie o la extraña, la diferente. Como no requieren habilidades específicas aprendidas para completar, a menudo se las considera como la prueba de habilidad “más pura”, ya que están menos afectadas por el nivel educativo de la persona.

Este tipo de pruebas tienden a usarse para labores en los que el candidato necesitará resolver problemas de manera efectiva, manejar nuevas situaciones y entender cómo los diferentes elementos pueden interrelacionarse, como tal, a menudo se usan para roles de liderazgo y trabajo en equipo.

A continuación, se relaciona un ejemplo de las preguntas de razonamiento abstracto a utilizar (ver figura 12).

Figura 12. Formato pruebas psicotécnicas o de actitud

Mira los elementos en la fila superior y decide cuál de los elementos en la fila inferior viene a continuación en la secuencia:

The figure shows a 3x3 grid of shapes in the top row: a solid black square, a solid black heart, and a solid black star. Below this are five options, each a 3x3 grid of shapes:

- A:** Row 1: solid black circle, hollow cross, hollow square; Row 2: hollow triangle, solid grey circle, solid black heart; Row 3: solid black star, solid black square, solid black heart.
- B:** Row 1: solid grey circle, solid black heart, hollow triangle; Row 2: solid black square, solid black heart, solid black star; Row 3: hollow cross, hollow square, solid black circle.
- C:** Row 1: hollow triangle, solid black star, solid black square; Row 2: hollow square, solid black circle, hollow cross; Row 3: solid black heart, solid black heart, solid grey circle.
- D:** Row 1: solid black star, solid black square, solid black heart; Row 2: solid black circle, hollow cross, hollow square; Row 3: hollow triangle, solid grey circle, solid black heart.
- E:** Row 1: hollow square, solid grey circle, hollow triangle; Row 2: solid black star, solid black square, solid black heart; Row 3: solid black circle, hollow cross, solid black heart.

Fuente: (Mellett, 2020 fig. 1)

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

- **Directa.** El tipo de contratación de personal se realizará directamente mediante contratos a término indefinido, donde las causales de terminación de contrato o no renovación de este será bajos niveles de productividad en el desempeño del cargo y el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa.

El personal que trabajará bajo esta modalidad estará ubicado en los cargos de:

- Gerente Administrativo
- Recepcionista

- Director de marketing
- Jefe de producción
- Asesor comercial
- Mercaderista
- Operarios
- Auxiliar de bodega

Por su parte, el contador será la única persona contratada bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios y su salario será pagado por honorarios. Este colaborador no contará con prestaciones de ley y su sueldo será de \$877.803.

Con respecto a los aportes parafiscales o los pagos que se deben realizar a las entidades como cajas de compensación, fondos de cesantías, entre otros, que tienen como finalidad financiar actividades sociales que presta el estado por intermedio de estas, se detalla el aporte porcentual bajo el cual se deberá regir la empresa Croggets S.A.S según su actividad comercial y número de colaboradores a contratar (ver cuadro 41).

Cuadro 41. Parámetros laborales Croggets S.A.S

PARÁMETROS LABORALES - CROGGETS 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	0,00%
Pensión	12,00%
ARL	0,5226%

Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Proceso de inducción del personal. En seguida, se expone el proceso de inducción del personal propuesto para la empresa Croggets S.A.S (ver figura 13).

Figura 13. Proceso de inducción del personal

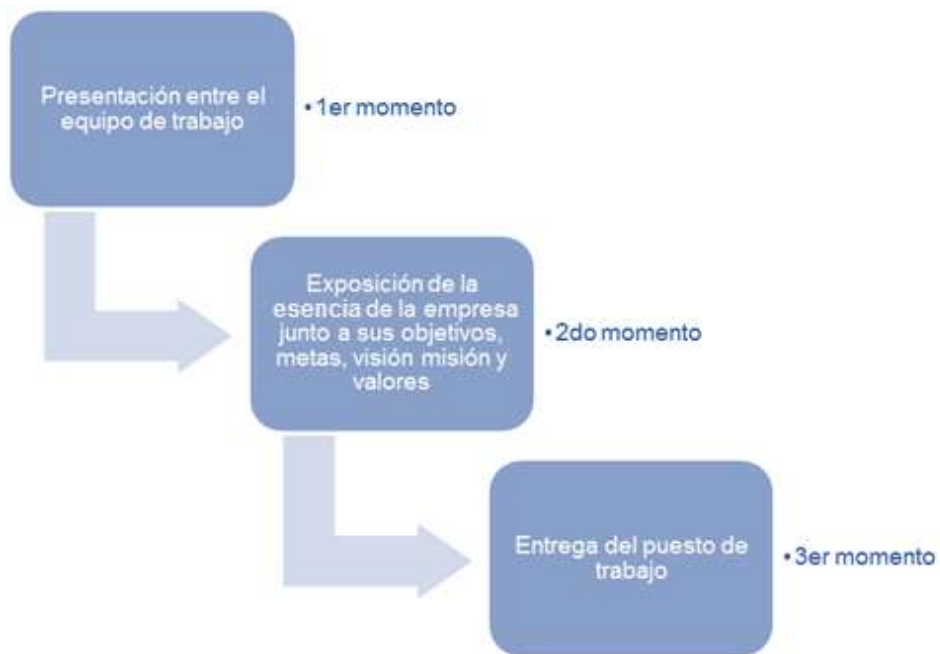


Fuente: Elaboración propia

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

4.6.1 Capacitación del personal. La ejecución de este proceso es clave para orientar al personal contratado hacia la ejecución efectiva de sus labores a realizar. Por ello, el gerente administrativo será la persona encargada de efectuar la capacitación inicial expuesta (ver figura 14).

Figura 14. Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia

4.7 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Dado que, la empresa inicialmente no contará con un flujo de caja representativo se brindarán los siguientes incentivos no monetarios:

1. Para el área comercial se establecerán horarios de trabajo flexibles y la posibilidad de trabajar en casa una vez a la semana.

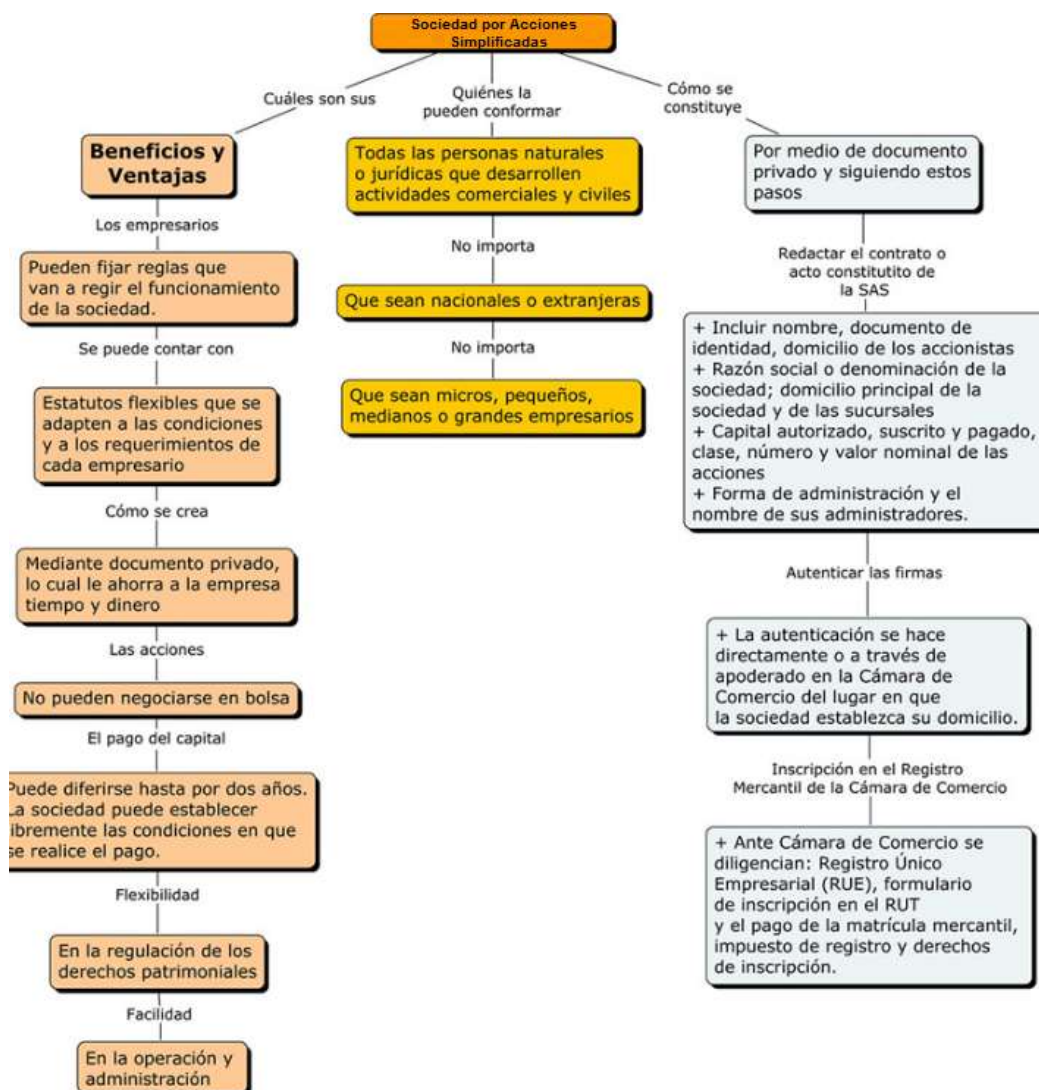
2. Se proporcionarán jornadas de formación para cargos de primer nivel, las cuales son impartidas por entidades como la Cámara de Comercio de Cali para que el personal se actualice en temáticas acordes a su cargo.

3. Se ofrecerán reconocimientos tangibles para el personal que sobresalga enviando un correo electrónico desde la gerencia con felicitaciones por un trabajo bien hecho.

4.8 ASPECTOS LEGALES EN EL PROYECTO DE GRADO

4.8.1 Marco legal. El modelo societario acogido para formalizar la empresa en proyecto será por Acciones Simplificadas (S.A.S) cuyos beneficios se presentan a continuación (ver figura 15).

Figura 15. Características especiales tipo de Sociedad por Acciones Simplificada



Fuente: (Actualícese, 2016, fig. 1)

Previo a la apertura formal del establecimiento comercial, es necesario tramitar en la oficina de planeación municipal el certificado de uso de suelos. El propósito de este certificado es que la autoridad competente legitime que la actividad ejercida por la unidad de negocio puede desarrollarse en el emplazamiento acogido. A continuación, se presenta el formato adjunto para dicho proceso (ver figura 16).

Figura 16. Formato concepto uso del suelo

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DESARROLLO INTEGRAL DEL TERRITORIO DESARROLLO URBANO	SISTEMAS DE GESTIÓN SOC - MECI - SISTEDA	MM02.02.06.18.P06.F01	
	FORMATO CONCEPTO USO DEL SUELO		VERSIÓN: 1
			FECHA APROBACIÓN: 30nov/2009

RECIBO N°: _____ FECHA: _____
 N° DE RADICACIÓN: _____ FECHA: _____
 NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: _____
 ACTIVIDAD N° 1: _____
 ACTIVIDAD N° 2: _____
 DIRECCIÓN: _____ BARRIO: _____
 N° PREDIAL: _____ TIPO DE SOLICITUD: PRIMERA VEZ
 PREDIO ESQUINERO: SI NO ÁREA DEL LOCAL EN (Mts²) _____
 NOMBRE DEL PROPIETARIO: _____ TELÉFONO: _____
 CÉDULA O NIT: _____ ANEXAR: Fotocopia del Predial y Cédula de Cotidianidad
 A DILIGENCIADO CERTIFICADO DE DISTANCIA PARA ORQUERÍAS: SI NO
 N° DE RADICACIÓN DE CERTIFICADO DE DISTANCIA: _____ FECHA: _____
 DECLARACIÓN JURAMENTADA: Certifico bajo la gravedad del juramento que la información suministrada y aportada con este documento es veraz y podrá ser confirmada por la Administración Central Municipal de Santiago de Cali.

 FIRMA
 NO LLENAR PARA USO OFICIAL ÚNICAMENTE

 FUNCIONARIO

El presente concepto es sólo una información. No autoriza el funcionamiento, ni crea derechos especiales.
 Este Concepto no necesita renovarse, siempre y cuando el establecimiento se localice en el mismo predio, conserve la nomenclatura y actividad y que no genere impactos, ni molestias a los vecinos.

SE DEBERÁN OBSERVAR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:


- Que disponga de áreas de parqueo sin ocupar antejardín, jardín, andén y calzada.
- Que no ocupe antejardín, jardín, andén y calzada con mobiliario, reparaciones o instalaciones, ni vehículos.
- En caso que el predio se ubique en una copropiedad, que tenga aceptación por parte de los Copropietarios o de la Administración.
- Que disponga de áreas suficientes para desarrollar la actividad al interior del predio.
- Que cumpla con las normas reglamentarias o complementarias del Orden Nacional, Regional o Local según sea el caso.
- Que no genere impactos ambientales, Urbanos o Sociales, molestias a los vecinos.
- Que el predio no corresponda a Zona Verde, a un bien de Uso Público o tenga restricciones para su desarrollo.

Fuente: (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, fig. 1)

Así mismo, se muestra el formato de permiso sanitario debido a que todo establecimiento de comercio que tenga como objeto social el expendio de productos alimenticios debe disponer de su respectivo concepto sanitario según la Ley 399 de


1997, y realizar el registro sanitario del producto o productos que van a comercializar (ver figura 17).

Figura 17. Formulario de expedición de permiso sanitario

	FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS PERMISO SANITARIO Decreto 4444 de 2005	Código: F05-PM01-RS	
		Versión: 11	
		Fecha de Emisión: 16/05/2014	
INFORMACIÓN BÁSICA (Obligatoria para todos los trámites)			
No diligencie los espacios sombreados. Presente su documentación sin tachaduras ni enmendaduras, legajada y bilada (numerada), en carpeta blanca. Diligencie los formularios con letra clara y legible, con tinta de color negro, en computador o máquina de escribir. Verifique la normatividad sanitaria aplicable a su producto y Dec. 4444 de 2005.			
RECUERDE: Antes de diligenciar el formulario verificar el Instructivo de trámites para que pueda diligenciar completamente el formulario exigido por disposición legal (Decreto 4444 de 2005 Artículo 4º)			
1. DATOS GENERALES DEL TITULAR			
Nombre o razón social:			
NIT o Cédula de Ciudadanía:			
Dirección:	Ciudad:		
Departamento:	País:		
<input type="checkbox"/> Propietario: <input type="checkbox"/> Representante legal:			
Nombre del representante legal:			
Documento identidad (1):			
Dirección para notificación:	Ciudad/ Dpto.:		
Email (18):	Teléfono(s):		
2. DATOS DEL RESPONSABLE DE LA TRANSACCIÓN BANCARIA (2)			
Nombre o razón social:			
Dirección:	Cédula de ciudadanía (1):		
Ciudad:	Teléfono(s):		
Código de tarifa (3):	Valor (\$):		
Recibo de pago original o soporte de pago: SI ____ NO ____			
Si existe cesión por derechos de uso de una tasa (tarifa) que no figure a nombre del titular declarado, adjunte la autorización de uso de la tasa (tarifa) de un tercero al titular del permiso sanitario			
3. TIPO DE TRAMITE:			
<input type="checkbox"/>	Permiso sanitario	<input type="checkbox"/>	Desglose
<input type="checkbox"/>	Modificación	<input type="checkbox"/>	Pérdida de fuerza ejecutoria
<input type="checkbox"/>	Certificado de Libre Venta	<input type="checkbox"/>	Anexo formato ficha técnica
<input type="checkbox"/>	Autorización		
Si requiere presentar información mediante anexos, indique el número correspondiente del folio.			
4. DATOS APODERADO (opcional)			
Nombre:			
No. Tarjeta profesional:			
Ubicación:			
Poder (4):			

Fuente: (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2016, fig. 1)

(Continuación) Figura 17. Formulario de expedición de permiso sanitario

	FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS PERMISO SANITARIO Decreto 4444 de 2005		Código: F06-PM01-R8	
			Versión: 11	
			Fecha de Emisión: 16/05/2014	
FORMULARIO DE EXPEDICIÓN DE PERMISO SANITARIO				
Diligencie los espacios sombreados. Presente su documentación sin tachaduras ni enmendaduras, legajada, foliada (numerada) y carpetada. Diligencie los formularios con letra clara y legible, con tinta de color negro, en computador o máquina de escribir. Refleje la normatividad sanitaria aplicable a su producto y Dec. 4444 de 2005.				
RECUERDE: Antes de diligenciar el formulario verificar el instructivo de trámites para que pueda diligenciar completamente el formulario exigido por disposición legal (Decreto 4444 de 2005 Artículo 4º)				
ADVERTENCIA USUARIO: TENGA EN CUENTA QUE DENTRO DE LA INFORMACIÓN SOPORTE DEL PERMISO SANITARIO NO SE CONTEMPLA LA RELATIVO A LAS ETIQUETAS O TABLAS NUTRICIONALES, RAZÓN POR LA CUAL, SI DADO EL CASO SE ADJUNTA, LA ADMINISTRACIÓN NO MIRARÁ PRONUNCIAMIENTO AL RESPECTO.				
1. DATOS DEL PRODUCTO				
Modalidad del registro sanitario (S): FABRICAR Y VDR				
Nombre del producto				
(Nota: si el nombre es muy extenso, indicarlo en una hoja aneja al formulario y debe ser igual al declarado en la ficha técnica)				
Marca(s) (1):				
Si requiere presentar información mediante anexos, indique el número correspondiente del folio.				
2. INFORMACIÓN GENERAL				
Titular (m) (2)		NIT	Teléfono	Ubicación (dirección y ciudad)
Fabricante(s) (3)		NIT	Teléfono	Ubicación (dirección y ciudad)
3. DOCUMENTACIÓN SOPORTE (orden de foliado)				
Recibo de pago (consignación original) o constancia de la consignación (2)(3)				
Formulario de información básica y formulario de expedición de permiso sanitario debidamente diligenciado firmado por representante legal o apoderado				
Ficha técnica (por variedad) (ver anexo ficha técnica en formulario de información básica) (3A-4)				
Certificado de existencia y representación legal del titular y fabricante o matrícula mercantil (3)(3)				
Fecha de la última visita para concepto sanitario favorable y/o favorable condicionado: (DD/MM/AAAA) ____/____/____				
Grupo de Trabajo territorial del INVIMA que realizó la visita				
14				
Poder para actuar, si actúa a través de apoderado(a)				
Al llegar documentación debidamente foliada (enumerada) tomando como primer folio la consignación (conforme al numeral 3), foliarla en la parte superior derecha de la hoja, legajada (gancho legajador plástico) y en carpeta blanca oficio.				
Firma (19) _____ C.C. _____ Apoderado C.C. _____				
Representante legal				
Nombre: _____ C.C. _____ Apoderado C.C. _____				
Representante legal				

Fuente: (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2016, fig. 1)

4.8.2 Estudio administrativo y legal.

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:

a. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). b. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S. c. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución. d. 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. e. Una enunciación clara y completa de las actividades principales. f. 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. g. 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, párr. 3-7)

- **Aspectos legales.** Los siguientes documentos son necesarios para realizar el registro mercantil y apertura (ver cuadro 42).

Cuadro 42. Gastos de constitución de Croggets SAS

REGISTRO MERCANTIL	
Límite Inferior	44.742.042
Limite Superior	60.229.672
Promedio	52.485.857
% A Aplicar	0,90%
Valor a Pagar	470.000
INSCRIPCIÓN EN CÁMARA DE COMERCIO	

Derechos de registro	145.000
Formulario de registro	6.100
Inscripción 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 los impuestos con el estado son distintos. En seguida se presentan los parámetros económicos con los que operará Croggets SAS (ver cuadro 43).

Cuadro 43. Parámetros económicos Croggets SAS

PARÁMETROS ECONÓMICOS - CROGETTS S.A.S					
	2020	2021	2022	2023	2024
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710	3.620	3.550	3.590	3.400
VARIACIÓN % TRM	11,35%	(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	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%
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\$)	3.331,75
------------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

- 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.

5 ESTUDIO FINANCIERO

Con el propósito de determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali, finalmente se construye un estudio económico y financiero en el que se proyecta la inversión inicial requerida, los parámetros económicos, los flujos de caja con sus instrumentos de evaluación VPN, TIR y B/C en las cuales se ahonda durante este apartado.

5.1 INVERSIÓN

En la tabla 4, se presenta la inversión inicial requerida para la apertura de la empresa Croggets S.A.S en la cual se estima un valor total de \$97.845.669 y un porcentaje a financiar del 40% para proyectar en los escenarios con financiación.

Cabe resaltar que, los activos de mayor valor son la maquinaria y equipos los cuales representan un valor total de \$38.500.690.

Tabla 4. Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio Vidrio Negro 110x60x74cm	5	199.900	999.500
Archivador 69x37x50cm Negro	5	352.900	1.764.500
Silla de Escritorio Profesional con Brazos Negro	5	109.900	549.500
Panel División De Oficina Con Puerta	5	550.000	2.750.000
Mesa De Trabajo Aceroinoxidable 100 cms x 200 cms	2	1.450.000	2.900.000
Cafetera con filtro Oster 12 tazas	1	179.900	179.900
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			9.143.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador de Escritorio HP All in One 7WS20AA 21.5 pulgadas	4	1.779.900	7.119.600
Portátil Lenovo IdeaPad S145 14 pulgadas AMD A6 4GB 500GB	1	1.099.900	1.099.900
Celular Huawei Y7P 64GB	1	669.900	669.900
Impresora Multifuncional con Tanque de Tinta Hp 315	1	559.900	559.900
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			9.449.300
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Horno Deshidratador De Alimentos Industrial 80 Litros	1	2.800.000	2.800.000
Horno Industrial A Gas	1	5.500.000	5.500.000
Mezcladora De Alimentos Industrial 50 Litros Mai50l	1	7.800.000	7.800.000
Estufa Industrial 3 Puestos	1	780.000	780.000
Gramera Digital 300 Kl Industrial Con Lector Led (40x50)	1	243.000	243.000
Balanza Gramera Báscula Digital Cocina Capacidad Hasta 10kg	2	23.900	47.800
Maquina Empacadora Al Vacío Msa 400 - Industrial	1	4.500.000	4.500.000
Codificador-fechadora-loteadora Automático	1	1.390.000	1.390.000
Maquina moldeadora de Nuggets	1	2.550.000	2.550.000
Cuarto Frio 2 m x 1.25 m	1	6.700.000	6.700.000
Licuada Industrial 10 Litros Vaso En Acero 1/2 Hp	1	1.690.000	1.690.000
Molino Eléctrico Pulverizador Semillas Hierbas, Granos 2000g	1	1.399.990	1.399.990
Congelador Electrolux EFC72A3KPW Horizontal Blanco 725L	1	3.099.900	3.099.900
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			38.500.690
TOTAL ACTIVOS FIJOS			57.093.390

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Tabla 4. Inversión inicial

INVERSIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Registro mercantil cámara de comercio	1	470.000	470.000
Derechos de registro	1	145.000	145.000
Formulario de registro	1	6.100	6.100
Inscripción 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
TOTAL GASTO DE CONSTITUCIÓN			795.100
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			1.354.640
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software Contable Siesa Anual	1	1.950.000	1.950.000
Office hogar & empresas 2019	1	940.000	940.000
Antivirus Eset Multidevice 2 Usuarios 1 año	1	105.760	105.760
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2.995.760
ADECUACIONES			
Cable #12 100m Blanco	100	1.719	171.900
MANO DE OBRA INSTALACIÓN ELÉCTRICA	1	360.000	360.000
MANO DE OBRA INSTALACIÓN DIV. MODULARES	1	280.000	280.000
TOTAL ADECUACIONES			811.900
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	280.000	280.000
Dominio página web	1	65.000	65.000
TOTAL PREOPERATIVA			345.000
SEGUROS			
Póliza de Todo Riesgo	1	3.100.000	3.100.000
TOTAL DE PÓLIZA DE TODO RIESGO			3.100.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			9.402.400
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			31.349.879
TOTAL INVERSIÓN			97.845.669
% DE INVERSIÓN A FINANCIAR			40,00%
INVERSIÓN A FINANCIAR			39.138.268
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			783.533

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 - CROGGETS S.A.S							
ÍTEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	253.983	3.047.800	3.047.800	3.047.800		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	262.481	3.149.767	3.149.767	3.149.767		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	641.678	7.700.138	7.700.138	7.700.138	7.700.138	7.700.138
TOTAL		1.158.142	13.897.705	13.897.705	13.897.705	7.700.138	7.700.138
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

Basados en lo regido bajo la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el Congreso de la República de Colombia**, se enfatiza que los muebles y enseres se deprecian a tres (3) años junto a los equipos de cómputo y comunicación. De otro lado, la maquinaria, y equipos tienen una depreciación a cinco (5) años según lo manifestado en el marco legal contable (ver tabla 5).

5.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL EN PESOS

5.3.1 Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos.

Seguidamente, se muestra el estado de la situación financiera de la empresa sin y con financiación los cuales están conformados por activos corrientes, activos no corrientes, pasivos corrientes, pasivos no corrientes y patrimonio (ver tabla 6).

Tabla 6. Estado de la situación financiera inicial sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	31.349.879
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	31.349.879
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	9.449.300
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	9.402.400
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790
TOTAL ACTIVOS	97.845.669
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantías	0
Intereses a la Cesantía 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	97.845.669
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	97.845.669
PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se evidencia que los activos corrientes representan un valor de \$ 31.349.879 y no corrientes de \$ 66.495.790 y la sumatoria de estos da como resultado la inversión a requerir para la apertura de la empresa la cual será de \$ 97.845.669.

5.3.2 Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos.

En la tabla 7, se presenta el estado de la situación financiera de la empresa enfatizando en el gasto financiero a adquirir el cual equivale al 40% de la inversión total es decir \$ 39.138.268.

Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial con financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - CROGGETS S.A.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	31.349.879
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	31.349.879
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	9.449.300
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	9.402.400
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790
TOTAL ACTIVOS	97.845.669
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantías	0
Intereses a la Cesantía 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	39.138.268
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	39.138.268
TOTAL PASIVO	39.138.268
PATRIMONIO	
Capital Social	58.707.401
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	58.707.401
PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669

Fuente: Elaboración propia

5.4 AMORTIZACIÓN

En la tabla de amortización, se refleja el valor total a financiar el cual es de \$ \$ 39.138.268, la cuota fija mensual a pagar por el préstamo que será de \$1.216.920 y el plazo estimado el cual será de cuarenta y ocho (48) meses (ver tabla 8).

Tabla 8. Tabla de amortización

AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGETTS S.A.S	
Valor préstamo	39.138.268
TEA (%)	23,43%
TASA NOMINAL MENSUAL	21,24%
TASA MENSUAL	1,77%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGETTS S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				39.138.268
1	1.216.920	692.621	524.299	38.613.969
2	1.216.920	683.342	533.577	38.080.391
3	1.216.920	673.900	543.020	37.537.371
4	1.216.920	664.290	552.630	36.984.742
5	1.216.920	654.510	562.409	36.422.332
6	1.216.920	644.557	572.362	35.849.970
7	1.216.920	634.428	582.491	35.267.479
8	1.216.920	624.120	592.799	34.674.679
9	1.216.920	613.630	603.290	34.071.389
10	1.216.920	602.953	613.966	33.457.423
11	1.216.920	592.088	624.832	32.832.591
12	1.216.920	581.031	635.889	32.196.702
13	1.216.920	569.777	647.142	31.549.560
14	1.216.920	558.325	658.595	30.890.966
15	1.216.920	546.670	670.250	30.220.716
16	1.216.920	534.809	682.111	29.538.605
17	1.216.920	522.738	694.182	28.844.423
18	1.216.920	510.453	706.467	28.137.957
19	1.216.920	497.951	718.969	27.418.988

20	1.216.920	485.227	731.692	26.687.295
21	1.216.920	472.279	744.641	25.942.654
22	1.216.920	459.101	757.819	25.184.836
23	1.216.920	445.690	771.230	24.413.606
24	1.216.920	432.042	784.878	23.628.728
25	1.216.920	418.152	798.768	22.829.961
26	1.216.920	404.016	812.903	22.017.058
27	1.216.920	389.631	827.289	21.189.769
28	1.216.920	374.990	841.929	20.347.839
29	1.216.920	360.091	856.829	19.491.010
30	1.216.920	344.928	871.992	18.619.019
31	1.216.920	329.496	887.423	17.731.595
32	1.216.920	313.792	903.128	16.828.467
33	1.216.920	297.809	919.110	15.909.357
34	1.216.920	281.544	935.376	14.973.982
35	1.216.920	264.991	951.929	14.022.053
36	1.216.920	248.145	968.775	13.053.278
37	1.216.920	231.001	985.919	12.067.359
38	1.216.920	213.553	1.003.366	11.063.993
39	1.216.920	195.797	1.021.123	10.042.870
40	1.216.920	177.726	1.039.193	9.003.677
41	1.216.920	159.336	1.057.584	7.946.093
42	1.216.920	140.620	1.076.300	6.869.793
43	1.216.920	121.573	1.095.347	5.774.447
44	1.216.920	102.189	1.114.731	4.659.716
45	1.216.920	82.462	1.134.458	3.525.258
46	1.216.920	62.386	1.154.534	2.370.724
47	1.216.920	41.954	1.174.966	1.195.759
48	1.216.920	21.161	1.195.759	0
		19.273.878	39.138.268	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	7.661.471	6.035.063	4.027.586	1.549.758
AMORTIZACIÓN	6.941.565	8.567.974	10.575.450	13.053.278
	14.603.036	14.603.036	14.603.036	14.603.036

Fuente: Elaboración propia

5.5 LEASING FINANCIERO

Teniendo en cuenta que, el contrato de leasing o también conocido como arrendamiento financiero es una forma de financiar la compra de activos fijos que tienen un gran costo, es necesario suponer esta opción para no afectar la liquidez

de la empresa. De esta manera, los activos financiados a través de este modelo serán los de mayor valor, es decir la maquinaria y equipos los cuales representan un valor total de \$ 38.500.690. (ver tabla 9).

Cabe resaltar que, la entidad bancaria a la que se acudirá es Bancolombia debido a su opción de compra que equivale al 10% y su tasa mensual preferencial del 1,07% para MiPymes.

Tabla 9. Leasing financiero

LEASING EN PESOS - CROGGETS S.A.S	
Valor Activo	38.500.690
% Opción de Compra	10,00%
Valor Opcional de Compra	3.850.069
DTF	3,38%
SPREAD	9,88%
TEA (%)	13,59%
TASA NOMINAL MENSUAL	12,81%
TASA MENSUAL	1,07%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12
VP Opción de compra	2.312.319
Valor para calculo cuota	36.188.371

LEASING EN PESOS - CROGGETS S.A.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				38.500.690
1	967.505	411.121	556.384	37.944.306
2	967.505	405.180	562.325	37.381.981
3	967.505	399.175	568.330	36.813.652
4	967.505	393.106	574.398	36.239.254
5	967.505	386.973	580.532	35.658.722
6	967.505	380.774	586.731	35.071.991
7	967.505	374.508	592.996	34.478.994
8	967.505	368.176	599.328	33.879.666
9	967.505	361.776	605.728	33.273.938
10	967.505	355.308	612.196	32.661.741
11	967.505	348.771	618.734	32.043.008
12	967.505	342.164	625.341	31.417.667
13	967.505	335.487	632.018	30.785.649
14	967.505	328.738	638.767	30.146.882
15	967.505	321.917	645.588	29.501.294
16	967.505	315.023	652.482	28.848.812
17	967.505	308.056	659.449	28.189.363
18	967.505	301.014	666.491	27.522.872
19	967.505	293.897	673.608	26.849.265
20	967.505	286.704	680.801	26.168.464
21	967.505	279.434	688.071	25.480.393

22	967.505	272.087	695.418	24.784.975
23	967.505	264.661	702.844	24.082.131
24	967.505	257.156	710.349	23.371.782
25	967.505	249.570	717.934	22.653.848
26	967.505	241.904	725.601	21.928.247
27	967.505	234.156	733.349	21.194.899
28	967.505	226.325	741.180	20.453.719
29	967.505	218.410	749.094	19.704.625
30	967.505	210.411	757.093	18.947.531
31	967.505	202.327	765.178	18.182.354
32	967.505	194.156	773.348	17.409.005
33	967.505	185.898	781.607	16.627.399
34	967.505	177.552	789.953	15.837.446
35	967.505	169.117	798.388	15.039.058
36	967.505	160.591	806.913	14.232.144
37	967.505	151.975	815.530	13.416.614
38	967.505	143.266	824.238	12.592.376
39	967.505	134.465	833.040	11.759.336
40	967.505	125.569	841.935	10.917.401
41	967.505	116.579	850.926	10.066.475
42	967.505	107.493	860.012	9.206.463
43	967.505	98.309	869.196	8.337.268
44	967.505	89.028	878.477	7.458.791
45	967.505	79.647	887.858	6.570.933
46	967.505	70.166	897.338	5.673.594
47	967.505	60.584	906.921	4.766.674
48	967.505	50.900	916.605	3.850.069
		11.789.605	34.650.621	

LEASING EN PESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
INTERÉS	4.527.034	3.564.172	2.470.419	1.227.981	11.789.605
AMORTIZACIÓN	7.083.023	8.045.885	9.139.638	10.382.075	34.650.621
	11.610.057	11.610.057	11.610.057	11.610.057	

Fuente: Elaboración propia

5.6 PARÁMETROS GENERALES

5.6.1 Parámetros económicos. Posteriormente, se presentan los indicadores económicos que permitirán a la empresa realizar un análisis de la situación económica para el presente y futuro (proyección a 5 años), además permitirá realizar previsiones de cómo evolucionara la economía a corto, mediano y largo plazo con los datos que se tienen hoy.

Tabla 10. Parámetros económicos

PARÁMETROS ECONÓMICOS - CROGETS S.A.S					
	2020	2021	2022	2023	2024
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710	3.620	3.550	3.590	3.400
Variación % TRM	11,35%	(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	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%
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\$)	3.331,75				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se presenta el promedio porcentual del IPC 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.

Seguidamente, se presenta el promedio de la Tasa Representativa del Mercado TRM para el año 2.019 el cual es de \$3.331,75.

Del mismo modo, se muestra la variación del porcentaje de unidades a comercializar el cual es de 2,37% obtenida del promedio ingresos del sector desde el año 2005 hasta el 2019. Conjuntamente, 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 presentan 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

PARÁMETROS LABORALES - CROGGETS 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	0,00%
Pensión	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. A continuación, se presentan los cargos a incorporar en la empresa y el presupuesto destinado para cada uno de estos (ver tabla 12).

Tabla 12. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - CROGGETS S.A.S	
ADMON Y VENTAS	
Gerente administrativo	1.850.000
Recepcionista	877.803
Director de marketing	1.450.000
Asesor comercial	877.803
Mercaderista	877.803
Personas con auxilio	4
PRODUCCIÓN	
Jefe de producción (Tecnólogo alimentos)	1.230.000
Operario 1	877.803
Operario 2	877.803
Auxiliar de bodega	877.803
Personas con auxilio	4

Fuente: Elaboración propia

5.7 PROYECCIÓN GASTOS GENERALES DE VENTAS, ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN

Posteriormente, se presentan los gastos administrativos, de ventas, depreciación y diferidos, y los costos indirectos de fabricación proyectados. En esta, se exponen gastos administrativos por \$1.980.157, gastos de ventas por \$1.042.868, gastos de depreciación por \$1.158.142 y gastos diferidos por \$783.533 (ver tabla 13).

Tabla 13. Gastos generales

PROYECCIÓN GASTOS - CROGGETS S.A.S																	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento Local	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	654.100	7.849.200	8.202.414	8.571.523	8.914.384	9.226.387
Internet	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	79.125	949.500	992.228	1.036.878	1.078.353	1.116.095
Teléfono Fijo	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	58.025	696.300	727.634	760.377	790.792	818.470
Teléfono Celular	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	645.660	674.715	705.077	733.280	758.945
Servicios públicos	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	202.560	2.430.720	2.540.102	2.654.407	2.760.583	2.857.204
Mantenimiento equipos de computo	79.125	0	0	0	0	0	79.125	0	0	0	0	0	158.250	165.371	172.813	179.725	186.016
útiles de Oficina y Papelería	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	527.174	6.326.085	6.610.759	6.908.243	7.184.573	7.436.033
Implementos de aseo y cafetería	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	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	20.360.687	21.276.917	22.234.379	23.123.754	23.933.085
GASTOS DE VENTAS																	
Tarjetas de presentación	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	131.875	1.582.500	1.653.713	1.728.130	1.797.255	1.860.159
Volantes	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	89.675	1.076.100	1.124.525	1.175.128	1.228.009	1.283.269
Pendones	143.480	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143.480	149.937	147.037	152.919	158.271
Página Web (DISEÑO)	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	172.317	2.067.800	0	0	0	0

MANTENIMIENTO PAGINA WEB	232.100						232.100						464.200	485.089	496.573	516.436	534.512
Stand promocional	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	196.933	2.363.200	0	0	0	0
Brochure	76.488	0	0	0	0	0	76.488	0	0	0	0	0	152.975	159.859	163.643	170.189	176.146
TOTAL GATOS VENTAS	1.042.868	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	899.388	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	7.850.255	8.203.516	3.710.512	3.864.808	4.012.356
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	1.158.142	13.897.705	13.897.705	13.897.705	7.700.138	7.700.138
GASTOS DIFERIDOS	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	783.533	9.402.400				
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	4.964.700	4.107.264	4.107.264	4.433.507	4.107.264	4.107.264	4.821.220	4.107.264	4.107.264	4.433.507	4.107.264	4.107.264	51.511.046	43.378.139	39.842.595	34.688.700	35.645.580
GASTO AL FLUJO DE CAJA	3.023.024	2.165.589	2.165.589	2.491.832	2.165.589	2.165.589	2.879.544	2.165.589	2.165.589	2.491.832	2.165.589	2.165.589	28.210.942	29.480.434	25.944.891	26.988.562	27.945.442
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF) - CROGETS 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 (Vehículo 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	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	1.284.990	15.419.880	16.113.775	16.838.894	17.512.450	18.125.386
TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN	2.063.232	1.973.232	1.973.232	2.063.232	1.973.232	1.973.232	2.063.232	1.973.232	1.973.232	2.063.232	1.973.232	1.973.232	24.038.780	25.120.525	26.250.949	27.300.987	28.256.521
MESES AÑO	12																

Fuente: Elaboración propia

5.8 PROYECCIÓN DE NÓMINA

A continuación, se indica la nómina administrativa, de ventas y de producción. En estas se especifican cada uno de los cargos y los salarios estimados.

5.8.1 Nómina administrativa y de ventas. Posteriormente, se detalla la nómina administrativa y de ventas con la que deberá contar la empresa CROGGETS S.A.S, en esta se especifica el salario del gerente administrativo, la recepcionista, el director de marketing, el asesor comercial y la mercaderista los cuales en total suman \$5.933.409 (ver tabla 14).

Tabla 14. Nómina de administración y ventas

NOMINA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS EN PESOS - CROGETS S.A.S							
CARGOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente administrativo	1.850.000	1.850.000	22.200.000	23.199.000	24.242.955	25.212.673	26.095.117
Recepcionista	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
Director de marketing	1.450.000	1.450.000	17.400.000	18.183.000	19.001.235	19.761.284	20.452.929
Asesor comercial	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
Mercaderista	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
TOTAL	5.933.409	5.933.409	71.200.908	74.404.949	77.753.172	80.863.298	83.693.514
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO							
PERSONAS CON AUXILIO	4	4					
SALARIOS	5.933.409	5.933.409	71.200.908	74.404.949	77.753.172	80.863.298	83.693.514
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215
Cesantías	528.524	528.524	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973	7.455.078
Intereses a la Cesantías	63.448	63.448	761.379	795.641	831.445	864.703	894.967
Primas	528.524	528.524	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973	7.455.078
Vacaciones	247.186	247.186	2.966.230	3.099.710	3.239.197	3.368.765	3.486.672
Salud	0	0	0	0	0	0	0
Pensión	712.009	712.009	8.544.109	8.928.594	9.330.381	9.703.596	10.043.222
ARL	31.008	31.008	372.096	388.840	406.338	422.592	437.382
Caja de Compensación	237.336	237.336	2.848.036	2.976.198	3.110.127	3.234.532	3.347.741
ICBF	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8.692.860	8.692.860	104.314.324	109.008.469	113.913.850	118.470.404	122.616.868
DATOS AL FLUJO DE CAJA							
SALARIOS	5.933.409	5.933.409	71.200.908	74.404.949	77.753.172	80.863.298	83.693.514
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215
Cesantías			0	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973
Intereses a la Cesantías			0	761.379	795.641	831.445	864.703
Primas		3.171.144	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973	7.455.078

Vacaciones		2.966.230	2.966.230	3.099.710	3.239.197	3.368.765	3.486.672
Salud			0	0	0	0	0
Pensión	712.009	712.009	8.544.109	8.928.594	9.330.381	9.703.596	10.043.222
ARL	31.008	31.008	372.096	388.840	406.338	422.592	437.382
Caja de Compensación	237.336	237.336	2.848.036	2.976.198	3.110.127	3.234.532	3.347.741
ICBF	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7.325.178	13.462.552	97.210.658	108.688.804	113.579.800	118.160.109	122.334.499

Fuente: Elaboración propia

5.8.2 Nómina producción. En seguida, se calcula el valor correspondiente a la nómina de producción con la que deberá contar la empresa CROGETS S.A.S, en esta se especifica el salario del jefe de producción (Tecnólogo alimentos), el operario 1 y 2 y el auxiliar de bodega los cuales en total suman \$3.863.409 (ver tabla 15).

Tabla 15. Nómina de producción

NOMINA PRODUCCIÓN EN PESOS - CROGETS S.A.S							
CARGOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe de producción (Tecnólogo alimentos)	1.230.000	1.230.000	14.760.000	15.424.200	16.118.289	16.763.021	17.349.726
Operario 1	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	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
Auxiliar de bodega	877.803	877.803	10.533.636	11.007.650	11.502.994	11.963.114	12.381.823
TOTAL	3.863.409	3.863.409	46.360.908	48.447.149	50.627.271	52.652.361	54.495.194
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO							
PERSONAS CON AUXILIO	4	4					
SALARIOS	3.863.409	3.863.409	46.360.908	48.447.149	50.627.271	52.652.361	54.495.194
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215
Cesantías	356.093	356.093	4.273.115	4.465.405	4.666.348	4.853.002	5.022.858
Intereses a la Cesantías	42.748	42.748	512.979	536.063	560.186	582.593	602.984
Primas	356.093	356.093	4.273.115	4.465.405	4.666.348	4.853.002	5.022.858
Vacaciones	160.950	160.950	1.931.395	2.018.308	2.109.132	2.193.497	2.270.270
Salud	0	0	0	0	0	0	0
Pensión	463.609	463.609	5.563.309	5.813.658	6.075.272	6.318.283	6.539.423
ARL	20.190	20.190	242.282	253.185	264.578	275.161	284.792
Caja de Compensación	154.536	154.536	1.854.436	1.937.886	2.025.091	2.106.094	2.179.808
ICBF	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5.829.044	5.829.044	69.948.532	73.096.216	76.385.546	79.440.967	82.221.401
DATOS AL FLUJO DE CAJA							

SALARIOS	3.863.409	3.863.409	46.360.908	48.447.149	50.627.271	52.652.361	54.495.194
Auxilio de Transporte	411.416	411.416	4.936.992	5.159.157	5.391.319	5.606.971	5.803.215
Cesantías			0	4.273.115	4.465.405	4.666.348	4.853.002
Intereses a la Cesantías			0	512.979	536.063	560.186	582.593
Primas		2.136.558	4.273.115	4.465.405	4.666.348	4.853.002	5.022.858
Vacaciones		1.931.395	1.931.395	2.018.308	2.109.132	2.193.497	2.270.270
Salud	0		0	0	0	0	0
Pensión	463.609	463.609	5.563.309	5.813.658	6.075.272	6.318.283	6.539.423
ARL	20.190	20.190	242.282	253.185	264.578	275.161	284.792
Caja de Compensación	154.536	154.536	1.854.436	1.937.886	2.025.091	2.106.094	2.179.808
ICBF	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4.913.161	8.981.114	65.162.438	72.880.842	76.160.480	79.231.906	82.031.155

Fuente: Elaboración propia

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

Posteriormente, se presenta la información relacionada con la proyección de unidades a vender, costos unitarios y totales, precio de venta y ventas totales proyectadas a cinco (5) años de cada línea de Nuggets saludables:

5.9.1 Proyección de ventas. En la tabla 16, se calcula la proyección de unidades de Nuggets saludables a vender durante el desarrollo del proyecto a partir de la demanda determinada. En esta, se evidencia que las unidades proyectadas a vender mensualmente son de 4.160 y en el año uno (1) 49.920 las cuales aumentan según la variación del porcentaje de ventas del sector.

Tabla 16. Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS							
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER							
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	1.040	1.040	12.480	12.775	13.078	13.388	13.704
CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	1.789	1.789	21.466	21.974	22.494	23.027	23.572
CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	1.331	1.331	15.974	16.353	16.740	17.136	17.542
TOTAL	4.160	4.160	49.920	51.102	52.312	53.550	54.818

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 (ver tabla 17).

Tabla 17. Costos unitarios

COSTOS UNITARIOS							
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CROGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	9.216	9.216	9.216	9.631	10.064	10.517	10.991
CROGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	15.895	15.895	15.895	16.610	17.358	18.139	18.955
CROGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	13.730	13.730	13.730	14.348	14.993	15.668	16.373

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se evidencia el costo unitario de las líneas de Nuggets a comercializar el cual es de \$9.216 para la línea de Croggets Vegmix de 30 Unds con Contenido Neto de 450g, \$15.895 para la línea de Croggets Frutos Crujientes de 30 Unds con Contenido Neto de 450g y \$13.730 para la línea de Croggets Dulce Sano de 30 Unds con Contenido Neto de 450g.

5.9.3 Costos totales. A continuación, se presenta el cálculo de los costos totales para la realización de cada línea de Nuggets saludables a comercializar (ver tabla 18).

Tabla 18. Costos totales

COSTOS TOTALES							
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	9.585.002	9.585.002	115.020.028	123.041.529	131.622.451	140.801.806	150.621.329
CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	28.432.684	28.432.684	341.192.212	364.986.971	390.441.177	417.670.561	446.798.923
CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	18.277.107	18.277.107	219.325.284	234.621.038	250.983.519	268.487.120	287.211.422
TOTAL	56.294.794	56.294.794	675.537.524	722.649.539	773.047.147	826.959.486	884.631.675

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, se evidencia el costo total según la proyección de unidades de Nuggets a comercializar el cual es de \$9.585.002 para la línea de Croggets Vegmix de 30 Unds con Contenido Neto de 450g, \$28.432.684 para la línea de Croggets Frutos Crujientes de 30 Unds con Contenido Neto de 450g y \$18.277.107 para la línea de Croggets Dulce Sano de 30 Unds con Contenido Neto de 450g.

5.9.4 Precios de venta. En seguida, se exponen los precios de venta estimados para cada línea de Nuggets saludables de 450g (ver tabla 19).

Tabla 19. Precios de venta

PRECIO DE VENTA							
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CROGETTS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	11.981	11.981	11.981	12.520	13.084	13.607	14.083
CROGETTS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	20.663	20.663	20.663	21.593	22.565	23.467	24.289
CROGETTS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	17.849	17.849	17.849	18.652	19.491	20.271	20.980

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, se evidencia el precio de venta de cada una de las líneas de Nuggets a comercializar, el cual es de \$11.981 para la línea de Crogetts Vegmix de 30 Unds con Contenido Neto de 450g, \$20.663 para la línea de Crogetts Frutos Crujientes de 30 Unds con Contenido Neto de 450g y \$17.849 para la línea de Crogetts Dulce Sano de 30 Unds con Contenido Neto de 450g los cuales incrementan año a año con respecto a la variación del IPC.

5.9.5 Ventas totales Consecutivamente, se muestran las ventas totales de cada línea de Nuggets saludables en pesos (ver tabla 20).

Tabla 20. Ventas totales

VENTAS TOTALES							
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CROGGETS VEGMIX 30 Unds Contenido Neto 450g	12.460.503	12.460.503	149.526.036	159.953.988	171.109.186	182.166.547	193.006.056
CROGGETS FRUTOS CRUJIENTES 30 Unds Contenido Neto 450g	36.962.490	36.962.490	443.549.876	474.483.063	507.573.531	540.373.778	572.527.798
CROGGETS DULCE SANO 30 Unds Contenido Neto 450g	23.760.239	23.760.239	285.122.869	305.007.350	326.278.575	347.363.240	368.032.497
TOTAL	73.183.232	73.183.232	878.198.782	939.444.400	1.004.961.291	1.069.903.565	1.133.566.352

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se evidencian las ventas totales según la proyección de unidades de Nuggets a comercializar el cual es de \$12.460.503 para la línea de Croggets Vegmix de 30 Unds con Contenido Neto de 450g, \$36.962.490 para la línea de Croggets Frutos Crujientes de 30 Unds con Contenido Neto de 450g y \$23.760.239 para la línea de Croggets Dulce Sano de 30 Unds con Contenido Neto de 450g para un total en pesos de \$73.183.232 mensuales y \$878.198.782 en el año uno (1).

5.10 CÁLCULO DE IVA EN PESOS

A continuación, se presenta el cálculo del IVA (Impuesto al Valor Agregado) (ver tabla 21).

Tabla 21. Cálculo de IVA en pesos

IVA EN PESOS - CROGGETS 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	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	13.904.81 4	166.857.76 9	178.494.43 6	190.942.64 5	203.281.67 7	215.377.60 7
IVA PAGADO	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	110.357.74 0	118.054.09 4	126.287.19 1	134.448.08 0	142.448.18 3
IVA CAUSADO	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	4.708.336	56.500.028	60.440.342	64.655.454	68.833.598	72.929.423
IVA AL FLUJO	0	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	47.083.357	50.366.952	53.879.545	57.361.331	60.774.520
IVA AL AÑO SIGUIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.416.671	10.073.390	10.775.909	11.472.266
IVA TOTAL AL FLUJO	0	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	47.083.357	59.783.623	63.952.936	68.137.240	72.246.786
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 Seguidamente, se refleja el estado de resultados con y sin financiación:

Tabla 22. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S							
INGRESOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	73.183.232	73.183.232	878.198.782	939.444.400	1.004.961.291	1.069.903.565	1.133.566.352
(-) COSTO	56.294.794	56.294.794	675.537.524	722.649.539	773.047.147	826.959.486	884.631.675
UTILIDAD BRUTA	16.888.438	16.888.438	202.661.257	216.794.862	231.914.144	242.944.079	248.934.677
EGRESOS							
NOMINA	8.692.860	8.692.860	104.314.324	109.008.469	113.913.850	118.470.404	122.616.868
GASTOS ADMINISTRACIÓN	1.980.157	1.574.789	20.360.687	21.276.917	22.234.379	23.123.754	23.933.085
GASTOS DE VENTA	1.042.868	590.800	7.850.255	8.203.516	3.710.512	3.864.808	4.012.356
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.158.142	1.158.142	13.897.705	13.897.705	13.897.705	7.700.138	7.700.138
GASTOS DIFERIDOS	783.533	783.533	9.402.400	0	0	0	0
ICA	300.051	300.051	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605	4.647.622
TOTAL EGRESOS	13.957.611	13.100.176	159.425.985	156.238.329	157.876.786	157.545.708	162.910.070
UTILIDAD OPERACIONAL	2.930.827	3.788.262	43.235.272	60.556.532	74.037.358	85.398.371	86.024.607
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros			0				
Gastos financieros leasing			0				
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.930.827	3.788.262	43.235.272	60.556.532	74.037.358	85.398.371	86.024.607
Impuesto de renta	996.481	1.288.009	14.699.992	20.589.221	25.172.702	29.035.446	29.248.366
UTILIDAD NETA	1.934.346	2.500.253	28.535.279	39.967.311	48.864.656	56.362.925	56.776.241
RESERVA LEGAL	193.435	250.025	2.853.528	3.996.731	4.886.466	5.636.292	5.677.624

UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.740.911	2.250.228	25.681.751	35.970.580	43.978.191	50.726.632	51.098.617
UTILIDAD ACUMULADA			25.681.751	61.652.332	105.630.522	156.357.154	207.455.771
RESERVA LEGAL ACUMULADA			2.853.528	6.850.259	11.736.725	17.373.017	23.050.641

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS - CROGGETS S.A.S							
INGRESOS	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	73.183.232	73.183.232	878.198.782	939.444.400	1.004.961.291	1.069.903.565	1.133.566.352
(-) COSTO	56.294.794	56.294.794	675.537.524	722.649.539	773.047.147	826.959.486	884.631.675
UTILIDAD BRUTA	16.888.438	16.888.438	202.661.257	216.794.862	231.914.144	242.944.079	248.934.677
EGRESOS							
NOMINA	8.692.860	8.692.860	104.314.324	109.008.469	113.913.850	118.470.404	122.616.868
GASTOS ADMINISTRACIÓN	1.980.157	1.574.789	20.360.687	21.276.917	22.234.379	23.123.754	23.933.085
GASTOS DE VENTA	1.042.868	590.800	7.850.255	8.203.516	3.710.512	3.864.808	4.012.356
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.158.142	1.158.142	13.897.705	13.897.705	13.897.705	7.700.138	7.700.138
GASTOS DIFERIDOS	783.533	783.533	9.402.400	0	0	0	0
ICA	300.051	300.051	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605	4.647.622
TOTAL EGRESOS	13.957.611	13.100.176	159.425.985	156.238.329	157.876.786	157.545.708	162.910.070
UTILIDAD OPERACIONAL	2.930.827	3.788.262	43.235.272	60.556.532	74.037.358	85.398.371	86.024.607
OTROS INGRESOS Y EGRESOS							
Gastos financieros	692.621	581.031	7.661.471	6.035.063	4.027.586	1.549.758	0
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	692.621	581.031	7.661.471	6.035.063	4.027.586	1.549.758	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.238.206	3.207.232	35.573.801	54.521.470	70.009.772	83.848.612	86.024.607
Impuesto de renta	760.990	1.090.459	12.095.092	18.537.300	23.803.322	28.508.528	29.248.366
UTILIDAD NETA	1.477.216	2.116.773	23.478.708	35.984.170	46.206.449	55.340.084	56.776.241
RESERVA LEGAL	147.722	211.677	2.347.871	3.598.417	4.620.645	5.534.008	5.677.624
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.329.495	1.905.096	21.130.838	32.385.753	41.585.804	49.806.076	51.098.617

UTILIDAD ACUMULADA			21.130.838	53.516.591	95.102.395	144.908.471	196.007.087
RESERVA LEGAL ACUMULADA			2.347.871	5.946.288	10.566.933	16.100.941	21.778.565

Fuente: Elaboración propia

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

La tabla 22 refleja el comportamiento del estado de resultados sin financiación en pesos de la empresa CROGGETS S.A.S, en el cual se evidencian ventas mensuales por \$ 73.183.232 y anuales por \$ 878.198.782. Además, se obtienen utilidades netas por \$25.681.751 en el primer año de apertura, las cuales llegan al quinto año a \$51.098.617 logrando un crecimiento del 50% en el curso de la proyección.

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

En el estado de resultados con financiación en pesos, se evidencia que, a pesar del gasto financiero asumido, el proyecto registra utilidades netas en el primer año por \$ 21.130.838 las cuales llegan al quinto año a \$ 51.098.617 evidenciando un crecimiento significativamente alto. (ver tabla 23).

Es importante enfatizar que, los gastos financieros del año uno (1) son de \$ 7.661.471, en el año cuatro (4) disminuyen a \$1.549.758 y se descartan en el año cinco (5) dadas las condiciones del crédito tomado.

5.11.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación

A continuación, se mostrará el flujo de caja con y

sin financiación (ver tabla 24 y 25).

Tabla 24. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - CROGGETS S.A.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS																	
RECAUDOS	36.591.616	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	841.607.166	936.892.500	1.002.231.421	1.067.197.637	1.130.913.735
IVA COBRADO	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	166.857.769	178.494.436	190.942.645	203.281.677	215.377.607
TOTAL INGRESOS	50.496.430	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	1.008.464.934	1.115.386.936	1.193.174.066	1.270.479.315	1.346.291.342
EGRESOS																	
NOMINA	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	10.496.322	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	13.462.552	97.210.658	108.688.804	113.579.800	118.160.109	122.334.499
Gastos de administracion	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	20.360.687	21.276.917	22.234.379	23.123.754	23.933.085
Gastos de ventas	1.042.868	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	899.388	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	7.850.255	8.203.516	3.710.512	3.864.808	4.012.356
IVA PAGADO	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	110.357.740	118.054.094	126.287.191	134.448.080	142.448.183
IVA TOTAL AL F.C	0	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	47.083.357	59.783.623	63.952.936	68.137.240	72.246.786
IMPUESTO DE RENTA													0	14.699.992	20.589.221	25.172.702	29.035.446
ICA													0	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605
PAGOS	32.093.535	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	651.336.265	720.961.742	771.241.643	825.169.818	882.877.266
TOTAL EGRESOS	51.638.216	74.982.039	84.398.711	75.308.282	84.398.711	78.153.183	85.112.666	74.982.039	84.398.711	75.308.282	84.398.711	81.119.413	934.198.962	1.055.269.304	1.125.447.403	1.202.196.851	1.281.274.227
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.141.786)	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	8.934.863	1.975.380	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	5.968.633	74.265.972	60.117.631	67.726.663	68.282.463	65.017.116
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	(1.141.786)	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	8.934.863	1.975.380	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	5.968.633	74.265.972	60.117.631	67.726.663	68.282.463	65.017.116
SALDO INICIAL CAJA	31.349.879	30.208.093	42.314.100	45.003.435	56.783.199	59.472.534	68.407.397	70.382.777	82.488.783	85.178.119	96.957.882	99.647.217	31.349.879	105.615.851	165.733.482	233.460.145	301.742.608
SALDO FINAL DE CAJA	30.208.093	42.314.100	45.003.435	56.783.199	59.472.534	68.407.397	70.382.777	82.488.783	85.178.119	96.957.882	99.647.217	105.615.851	105.615.851	165.733.482	233.460.145	301.742.608	366.759.724

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	74.227.577
TIR(%)	64,05%
B/C(VECES)	1,76

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(97.845.669)	74.265.972	60.117.631	67.726.663	68.282.463	65.017.116

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - CROGGETS S.A.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	36.591.616	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	73.183.232	841.607.166	936.892.500	1.002.231.421	1.067.197.637	1.130.913.735
IVA COBRADO	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	13.904.814	166.857.769	178.494.436	190.942.645	203.281.677	215.377.607
TOTAL INGRESOS	50.496.430	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	87.088.046	1.008.464.934	1.115.386.936	1.193.174.066	1.270.479.315	1.346.291.342
EGRESOS																	
NOMINA	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	10.496.322	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	7.325.178	13.462.552	97.210.658	108.688.804	113.579.800	118.160.109	122.334.499
Gastos de administracion	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	1.980.157	1.574.789	1.574.789	1.901.032	1.574.789	1.574.789	20.360.687	21.276.917	22.234.379	23.123.754	23.933.085
Gastos de ventas	1.042.868	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	899.388	590.800	590.800	590.800	590.800	590.800	7.850.255	8.203.516	3.710.512	3.864.808	4.012.356
IVA PAGADO	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	9.196.478	110.357.740	118.054.094	126.287.191	134.448.080	142.448.183
IVATOTAL AL F.C	0	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	9.416.671	0	47.083.357	59.783.623	63.952.936	68.137.240	72.246.786
IMPUESTO DE RENTA													0	12.095.092	18.537.300	23.803.322	28.508.528
ICA													0	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605
PAGOS	32.093.535	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	56.294.794	651.336.265	720.961.742	771.241.643	825.169.818	882.877.266
TOTAL EGRESOS	51.638.216	74.982.039	84.398.711	75.308.282	84.398.711	78.153.183	85.112.666	74.982.039	84.398.711	75.308.282	84.398.711	81.119.413	934.198.962	1.052.664.404	1.123.395.482	1.200.827.472	1.280.747.309
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.141.786)	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	8.934.863	1.975.380	12.106.007	2.689.335	11.779.764	2.689.335	5.968.633	74.265.972	62.722.532	69.778.584	69.651.843	65.544.033
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo	692.621	683.342	673.900	664.290	654.510	644.557	634.428	624.120	613.630	602.953	592.088	581.031	7.661.471	6.035.063	4.027.586	1.549.758	0
Amortizacion prestamo	524.299	533.577	543.020	552.630	562.409	572.362	582.491	592.799	603.290	613.966	624.832	635.889	6.941.565	8.567.974	10.575.450	13.053.278	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	1.216.920	14.603.036	14.603.036	14.603.036	14.603.036	0
FLUJO DE CAJA NETO	(2.358.706)	10.889.087	1.472.416	10.562.844	1.472.416	7.717.943	758.460	10.889.087	1.472.416	10.562.844	1.472.416	4.751.714	59.662.935	48.119.495	55.175.547	55.048.806	65.544.033
SALDO INICIAL CAJA	31.349.879	28.991.173	39.880.260	41.352.676	51.915.520	53.387.935	61.105.879	61.864.339	72.753.426	74.225.841	84.788.685	86.261.101	31.349.879	91.012.814	139.132.310	194.307.857	249.356.663
SALDO FINAL DE CAJA	28.991.173	39.880.260	41.352.676	51.915.520	53.387.935	61.105.879	61.864.339	72.753.426	74.225.841	84.788.685	86.261.101	91.012.814	91.012.814	139.132.310	194.307.857	249.356.663	314.900.696

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	83.768.134
TIR(%)	91,61%
B/C(VECES)	2,43

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(58.707.401)	59.662.935	48.119.495	55.175.547	55.048.806	65.544.033

Fuente: Elaboración propia

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

Considerando que, el flujo de caja proyectado es una estimación del dinero que se espera que ingrese y que salga del negocio, en la tabla 24 se estiman ingresos por \$ 1.008.464.934 en el primer año de operación de CROGGETS S.A.S, los cuales permiten lograr un flujo de caja neto de \$ 74.265.972 y un excedente en cada periodo que permite obtener un Valor Presente Neto (VPN) mayor a cero, lo que indica que el proyecto es viable, ya que al quinto año de labores los socios obtendrán \$ 74.227.577 fuera de la inversión realizada.

Así mismo, al examinar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 64,05% el cual al compararlo con el costo de oportunidad de 27,79% determina que la unidad de negocio es viable.

Frente a la variable beneficio / costo (B/C), se consigue un 1,76, lo cual indica que por cada peso invertido la empresa recupera 1.76 veces este, consiguiendo un excedente que contribuye con el crecimiento financiero de la empresa.

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

Con respecto al escenario del flujo de caja con financiación, se evidencia un (VPN) de \$83.768.134 superior al calculado en el flujo de caja sin financiación.

Entre tanto, la (TIR) obtenida es del 91,61% la cual resulta más atractiva que la expuesta en el flujo de caja sin financiación.

Finalmente, con respecto a la relación (B/C) se evidencia que, por cada peso invertido en el proyecto, se recupera 2,43 veces dicho valor, lo que permite determinar que el proyecto es viable y la financiación del 40% de este es vital para optimizar el flujo de efectivo. (Ver tabla 25).

5.12 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN Y CON FINANCIACIÓN

A continuación, se presentarán los estados de la situación financiera proyectados sin financiación (ver tabla 26 y 27).

5.12.1 Estado de la situación financiera proyectado sin financiación. En este, la caja cuenta con un saldo inicial de \$31.349.879 el cual va en constante aumento durante toda la proyección quedando en el año cinco (5) con un valor de \$366.759.724 y un excedente a capital social por \$ 97.845.669 (ver tabla 26).

Tabla 26. Estado de la situación financiera proyectado sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - CROGGETS S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA BANCOS	31.349.879	105.615.851	165.733.482	233.460.145	301.742.608	366.759.724
C X C	0	36.591.616	39.143.517	41.873.387	44.579.315	47.231.931
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.349.879	142.207.467	204.876.999	275.333.532	346.321.923	413.991.655
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	13.897.705	27.795.409	41.693.114	49.393.252	57.093.390
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	43.195.685	29.297.981	15.400.276	7.700.138	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	9.402.400	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	43.195.685	29.297.981	15.400.276	7.700.138	0
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	185.403.152	234.174.980	290.733.808	354.022.061	413.991.655
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	24.201.259	25.889.056	27.694.559	29.484.228	31.238.637
Cesantias	0	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973	7.455.078
Intereses a la Cesantia por pagar	0	761.379	795.641	831.445	864.703	894.967
Impuesto de Renta por Pagar	0	14.699.992	20.589.221	25.172.702	29.035.446	29.248.366
IVA por pagar	0	9.416.671	10.073.390	10.775.909	11.472.266	12.154.904
ICA por pagar	0	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605	4.647.622
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	59.022.204	67.826.720	75.520.892	82.446.221	85.639.574
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	59.022.204	67.826.720	75.520.892	82.446.221	85.639.574
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	97.845.669	97.845.669	97.845.669	97.845.669	97.845.669	97.845.669
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	25.681.751	61.652.332	105.630.522	156.357.154	207.455.771
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.853.528	6.850.259	11.736.725	17.373.017	23.050.641
TOTAL PATRIMONIO	97.845.669	126.380.948	166.348.259	215.212.916	271.575.840	328.352.081
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	185.403.152	234.174.980	290.733.808	354.022.061	413.991.655

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 (ver tabla 27).

Tabla 27. Estado de la situación financiera proyectado con financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN - CROGGETS S.A.S						
ACTIVOS CORRIENTES	ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA BANCOS	31.349.879	91.012.814	139.132.310	194.307.857	249.356.663	314.900.696
C X C	0	36.591.616	39.143.517	41.873.387	44.579.315	47.231.931
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.349.879	127.604.430	178.275.826	236.181.244	293.935.978	362.132.628
ACTIVOS FIJOS						
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400	9.143.400
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300	9.449.300
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690	38.500.690
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	13.897.705	27.795.409	41.693.114	49.393.252	57.093.390
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	43.195.685	29.297.981	15.400.276	7.700.138	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
DIFERIDOS	9.402.400	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	43.195.685	29.297.981	15.400.276	7.700.138	0
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	170.800.116	207.573.807	251.581.520	301.636.116	362.132.628
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas por Pagar	0	24.201.259	25.889.056	27.694.559	29.484.228	31.238.637
Cesantías	0	6.342.287	6.627.690	6.925.936	7.202.973	7.455.078
Intereses a la Cesantía por pagar	0	761.379	795.641	831.445	864.703	894.967
Impuesto de Renta por Pagar	0	12.095.092	18.537.300	23.803.322	28.508.528	29.248.366
IVA por pagar	0	9.416.671	10.073.390	10.775.909	11.472.266	12.154.904
ICA por pagar	0	3.600.615	3.851.722	4.120.341	4.386.605	4.647.622
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	56.417.303	65.774.799	74.151.513	81.919.303	85.639.574
PASIVOS NO CORRIENTES						
OBLIGACIONES BANCARIAS	39.138.268	32.196.702	23.628.728	13.053.278	0	0
LEASING FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	39.138.268	32.196.702	23.628.728	13.053.278	0	0
TOTAL PASIVOS	39.138.268	88.614.006	89.403.527	87.204.791	81.919.303	85.639.574
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	58.707.401	58.707.401	58.707.401	58.707.401	58.707.401	58.707.401
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	21.130.838	53.516.591	95.102.395	144.908.471	196.007.087
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.347.871	5.946.288	10.566.933	16.100.941	21.778.565
TOTAL PATRIMONIO	58.707.401	82.186.110	118.170.280	164.376.729	219.716.813	276.493.054
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	170.800.116	207.573.807	251.581.520	301.636.116	362.132.628

Fuente: Elaboración propia

En el estado de la situación financiera proyectado con financiación, la caja presenta una disminución representativa debido al gasto financiero asumido. Sin embargo, se refleja un excedente en el año uno (1) por \$ 91.012.814 que al año cinco (5) llega a los \$ 314.900.696 (ver tabla 27).

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 presenta el análisis vertical de los estados de la situación financiera sin financiación proyectado a cinco (5) años. En este, la cuenta con mayor participación en los activos corrientes es caja-bancos y en los activos fijos maquinaria y equipos. La primera de estas, con un porcentaje del 56,97% en el año uno (1) y un incremento constante y la segunda con un porcentaje del 20,77% en el año (1) y una dilución representativa hasta el final de la proyección.

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

En la tabla 29, se muestra el análisis vertical de los estados de la situación financiera con financiación proyectado a cinco (5) años, evidenciando que la cuenta caja-bancos representa el 53,29% de los activos corrientes y la maquinaria y equipos el 22,54% de los activos fijos. Dicha disminución con respecto al escenario sin financiación se da por la afectación directa del gasto financiero asumido.

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 con proyección a cinco (5) años. En este, se indica la variación absoluta indicada en pesos y relativa porcentualmente entre un periodo y otro, reflejada 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 \$ 74.265.972 y una variación relativa del 236,89%, resultados que continúan evidenciando un comportamiento positivo en cada periodo.

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 cinco (5) años. En este escenario, la variación absoluta en la cuenta con mayor participación, es decir caja-bancos, en el año uno (1) es de \$59.662.935 y la variación relativa de 190,31% lo que evidencia que los ingresos tienen una representación significativa.

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 presenta el análisis vertical del estado de resultados sin financiación con proyecciones a cinco (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 76,92% en el año uno (1) y 78,04% en el año cinco (5). No obstante, las utilidades netas en el año uno (1) representan el 3,25% de las ventas y el 5,01% al final de la proyección, evidenciando un incremento significativo que evidencia el crecimiento de la empresa año a año.

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 cinco (5) años. En este escenario, la representación de los costos permanece en el 76,92% en el año uno (1) y 78,04% en el año cinco (5). Sin embargo, las utilidades se ven afectadas por el gasto financiero asumido, y en el

año uno (1) estas representan el 2,67% de las ventas y 3,89% al final de la proyección.

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 calculan las variaciones absolutas y relativas de un período a otro en lo que se refiere a ingresos, egresos y utilidades.

En este, se obtiene una variación absoluta en la utilidad bruta entre el año uno (1) y el dos (2) de \$ 14.133.604 y relativa de 6,52%. En el mismo periodo, frente a la utilidad operacional se evidencia una variación absoluta de \$ 17.321.260 y relativa 28,60%. Además, con respecto a la utilidad neta se calcula una variación absoluta de \$ 11.432.032 y relativa 28,60%.

5.16.2 Análisis horizontal del estado de resultados con financiación. En la tabla 35, se relaciona el análisis horizontal del estado de resultados con financiación en el que se refleja un comportamiento en las ventas con una variación absoluta en año uno (1) de \$61.245.619 y relativa de 6,52% considerados positivos para la unidad de negocio. Dichas cifras son variables y en el año cinco (5) se logra una variación absoluta de \$63.662.786 y relativa de 5,95%, resultados atractivos que reflejan crecimiento en las ventas del negocio en proyecto.

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

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN - CROGETTS S.A.S												
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	
ACTIVOS CORRIENTES												
CAJA BANCOS	31.349.879	32,04%	105.615.851	56,97%	165.733.482	70,77%	233.460.145	80,30%	301.742.608	85,23%	366.759.724	88,59%
C X C	0	0,00%	36.591.616	19,74%	39.143.517	16,72%	41.873.387	14,40%	44.579.315	12,59%	47.231.931	11,41%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.349.879	32,04%	142.207.467	76,70%	204.876.999	87,49%	275.333.532	94,70%	346.321.923	97,82%	413.991.655	100,00%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9,34%	9.143.400	4,93%	9.143.400	3,90%	9.143.400	3,14%	9.143.400	2,58%	9.143.400	2,21%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9,66%	9.449.300	5,10%	9.449.300	4,04%	9.449.300	3,25%	9.449.300	2,67%	9.449.300	2,28%
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	39,35%	38.500.690	20,77%	38.500.690	16,44%	38.500.690	13,24%	38.500.690	10,88%	38.500.690	9,30%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	13.897.705	7,50%	27.795.409	11,87%	41.693.114	14,34%	49.393.252	13,95%	57.093.390	13,79%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	58,35%	43.195.685	23,30%	29.297.981	12,51%	15.400.276	5,30%	7.700.138	2,18%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	9.402.400	9,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	9,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	67,96%	43.195.685	23,30%	29.297.981	12,51%	15.400.276	5,30%	7.700.138	2,18%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	100,00%	185.403.152	100,00%	234.174.980	100,00%	290.733.808	100,00%	354.022.061	100,00%	413.991.655	100,00%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0,00%	24.201.259	13,05%	25.889.056	11,06%	27.694.559	9,53%	29.484.228	8,33%	31.238.637	7,55%
Cesantias	0	0,00%	6.342.287	3,42%	6.627.690	2,83%	6.925.936	2,38%	7.202.973	2,03%	7.455.078	1,80%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0,00%	761.379	0,41%	795.641	0,34%	831.445	0,29%	864.703	0,24%	894.967	0,22%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0,00%	14.699.992	7,93%	20.589.221	8,79%	25.172.702	8,66%	29.035.446	8,20%	29.248.366	7,06%
IVA por pagar	0	0,00%	9.416.671	5,08%	10.073.390	4,30%	10.775.909	3,71%	11.472.266	3,24%	12.154.904	2,94%
ICA por pagar	0	0,00%	3.600.615	1,94%	3.851.722	1,64%	4.120.341	1,42%	4.386.605	1,24%	4.647.622	1,12%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	59.022.204	31,83%	67.826.720	28,96%	75.520.892	25,98%	82.446.221	23,29%	85.639.574	20,69%
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%	59.022.204	31,83%	67.826.720	28,96%	75.520.892	25,98%	82.446.221	23,29%	85.639.574	20,69%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	97.845.669	100,00%	97.845.669	52,77%	97.845.669	41,78%	97.845.669	33,65%	97.845.669	27,64%	97.845.669	23,63%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	25.681.751	13,85%	61.652.332	26,33%	105.630.522	36,33%	156.357.154	44,17%	207.455.771	50,11%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	2.853.528	1,54%	6.850.259	2,93%	11.736.725	4,04%	17.373.017	4,91%	23.050.641	5,57%
TOTAL PATRIMONIO	97.845.669	100,00%	126.380.948	68,17%	166.348.259	71,04%	215.212.916	74,02%	271.575.840	76,71%	328.352.081	79,31%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	100,00%	185.403.152	100,00%	234.174.980	100,00%	290.733.808	100,00%	354.022.061	100,00%	413.991.655	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 - CROGETTS 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	31.349.879	32,04%	91.012.814	53,29%	139.132.310	67,03%	194.307.857	77,23%	249.356.663	82,67%	314.900.696	86,96%
C X C	0	0,00%	36.591.616	21,42%	39.143.517	18,86%	41.873.387	16,64%	44.579.315	14,78%	47.231.931	13,04%
INVENTARIOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31.349.879	32,04%	127.604.430	74,71%	178.275.826	85,89%	236.181.244	93,88%	293.935.978	97,45%	362.132.628	100,00%
ACTIVOS FIJOS												
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9,34%	9.143.400	5,35%	9.143.400	4,40%	9.143.400	3,63%	9.143.400	3,03%	9.143.400	2,52%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9,66%	9.449.300	5,53%	9.449.300	4,55%	9.449.300	3,76%	9.449.300	3,13%	9.449.300	2,61%
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	39,35%	38.500.690	22,54%	38.500.690	18,55%	38.500.690	15,30%	38.500.690	12,76%	38.500.690	10,63%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	0,00%	13.897.705	8,14%	27.795.409	13,39%	41.693.114	16,57%	49.393.252	16,38%	57.093.390	15,77%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	58,35%	43.195.685	25,29%	29.297.981	14,11%	15.400.276	6,12%	7.700.138	2,55%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
DIFERIDOS	9.402.400	9,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	9,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	67,96%	43.195.685	25,29%	29.297.981	14,11%	15.400.276	6,12%	7.700.138	2,55%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	100,00%	170.800.116	100,00%	207.573.807	100,00%	251.581.520	100,00%	301.636.116	100,00%	362.132.628	100,00%
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas por Pagar	0	0,00%	24.201.259	14,17%	25.889.056	12,47%	27.694.559	11,01%	29.484.228	9,77%	31.238.637	8,63%
Cesantias	0	0,00%	6.342.287	3,71%	6.627.690	3,19%	6.925.936	2,75%	7.202.973	2,39%	7.455.078	2,06%
Intereses a la Cesantia por pagar	0	0,00%	761.379	0,45%	795.641	0,38%	831.445	0,33%	864.703	0,29%	894.967	0,25%
Impuesto de Renta por Pagar	0	0,00%	12.095.092	7,08%	18.537.300	8,93%	23.803.322	9,46%	28.508.528	9,45%	29.248.366	8,08%
IVA por pagar	0	0,00%	9.416.671	5,51%	10.073.390	4,85%	10.775.909	4,28%	11.472.266	3,80%	12.154.904	3,36%
ICA por pagar	0	0,00%	3.600.615	2,11%	3.851.722	1,86%	4.120.341	1,64%	4.386.605	1,45%	4.647.622	1,28%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0,00%	56.417.303	33,03%	65.774.799	31,69%	74.151.513	29,47%	81.919.303	27,16%	85.639.574	23,65%
PASIVOS NO CORRIENTES												
OBLIGACIONES BANCARIAS	39.138.268	40,00%	32.196.702	18,85%	23.628.728	11,38%	13.053.278	5,19%	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	39.138.268	40,00%	32.196.702	18,85%	23.628.728	11,38%	13.053.278	5,19%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	39.138.268	40,00%	88.614.006	51,88%	89.403.527	43,07%	87.204.791	34,66%	81.919.303	27,16%	85.639.574	23,65%
PATRIMONIO												
CAPITAL SOCIAL	58.707.401	60,00%	58.707.401	34,37%	58.707.401	28,28%	58.707.401	23,34%	58.707.401	19,46%	58.707.401	16,21%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	0,00%	21.130.838	12,37%	53.516.591	25,78%	95.102.395	37,80%	144.908.471	48,04%	196.007.087	54,13%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	0,00%	2.347.871	1,37%	5.946.288	2,86%	10.566.933	4,20%	16.100.941	5,34%	21.778.565	6,01%
TOTAL PATRIMONIO	58.707.401	60,00%	82.186.110	48,12%	118.170.280	56,93%	164.376.729	65,34%	219.716.813	72,84%	276.493.054	76,35%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	100,00%	170.800.116	100,00%	207.573.807	100,00%	251.581.520	100,00%	301.636.116	100,00%	362.132.628	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 - CROGGETS 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	31.349.879	105.615.851	74.265.972	236,89%	165.733.482	60.117.631	56,92%	233.460.145	67.726.663	40,86%	301.742.608	68.282.463	29,25%	366.759.724	65.017.116	21,55%
C X C	0	36.591.616	36.591.616	0,00%	39.143.517	2.551.901	0,00%	41.873.387	2.729.870	0,00%	44.579.315	2.705.928	0,00%	47.231.931	2.652.616	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	31.349.879	142.207.467	110.857.588	353,61%	204.876.999	62.669.532	44,07%	275.333.532	70.456.533	34,39%	346.321.923	70.988.391	25,78%	413.991.655	67.669.732	19,54%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	13.897.705	13.897.705	0,00%	27.795.409	13.897.705	100,00%	41.693.114	13.897.705	50,00%	49.393.252	7.700.138	18,47%	57.093.390	7.700.138	15,59%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	43.195.685	-13.897.705	(24,34%)	29.297.981	-13.897.705	(32,17%)	15.400.276	-13.897.705	(47,44%)	7.700.138	-7.700.138	(50,00%)	0	-7.700.138	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	9.402.400	0	-9.402.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	0	-9.402.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	43.195.685	-23.300.105	(35,04%)	29.297.981	-13.897.705	(32,17%)	15.400.276	-13.897.705	(47,44%)	7.700.138	-7.700.138	(50,00%)	0	-7.700.138	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	185.403.152	87.557.483	89,49%	234.174.980	48.771.828	26,31%	290.733.808	56.558.828	24,15%	354.022.061	63.288.253	21,77%	413.991.655	59.969.594	16,94%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	24.201.259	24.201.259	0,00%	25.889.056	1.687.797	0,00%	27.694.559	1.805.504	0,00%	29.484.228	0	0,00%	31.238.637	1.754.409	0,00%
Cesantías	0	6.342.287	6.342.287	0,00%	6.627.690	285.403	4,50%	6.925.936	298.246	4,50%	7.202.973	277.037	4,00%	7.455.078	252.104	3,50%
Intereses a la Cesantía por pagar	0	761.379	761.379	0,00%	795.641	34.262	4,50%	831.445	35.804	4,50%	864.703	33.258	4,00%	894.967	30.265	3,50%
Impuesto de Renta por Pagar	0	14.699.992	14.699.992	0,00%	20.589.221	5.889.229	40,06%	25.172.702	4.583.481	22,26%	29.035.446	3.862.744	15,34%	29.248.366	212.920	0,73%
IVA por pagar	0	9.416.671	9.416.671	0,00%	10.073.390	656.719	6,97%	10.775.909	702.519	6,97%	11.472.266	696.357	6,46%	12.154.904	682.638	5,95%
ICA por pagar	0	3.600.615	3.600.615	0,00%	3.851.722	251.107	6,97%	4.120.341	268.619	6,97%	4.386.605	266.263	6,46%	4.647.622	261.017	5,95%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	59.022.204	59.022.204	0,00%	67.826.720	8.804.516	14,92%	75.520.892	7.694.172	11,34%	82.446.221	6.925.329	9,17%	85.639.574	3.193.353	3,87%
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	59.022.204	59.022.204	0,00%	67.826.720	8.804.516	14,92%	75.520.892	7.694.172	11,34%	82.446.221	6.925.329	9,17%	85.639.574	3.193.353	3,87%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	97.845.669	97.845.669	0	0,00%	97.845.669	0	0,00%	97.845.669	0	0,00%	97.845.669	0	0,00%	97.845.669	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	25.681.751	25.681.751	0,00%	61.652.332	35.970.580	140,06%	105.630.522	43.978.191	71,33%	156.357.154	50.726.632	48,02%	207.455.771	51.098.617	32,68%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.853.528	2.853.528	0,00%	6.850.259	3.996.731	140,06%	11.736.725	4.886.466	71,33%	17.373.017	5.636.292	48,02%	23.050.641	5.677.624	32,68%
TOTAL PATRIMONIO	97.845.669	126.380.948	28.535.279	29,18%	166.348.259	39.967.311	31,62%	215.212.916	48.864.656	29,37%	271.575.840	56.362.925	26,19%	328.352.081	56.776.241	20,91%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	185.403.152	87.557.483	89,49%	234.174.980	48.771.828	26,31%	290.733.808	56.558.828	24,15%	354.022.061	63.288.253	21,77%	413.991.655	59.969.594	16,94%

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 - CROGGETS 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	31.349.879	91.012.814	59.662.935	190,31%	139.132.310	48.119.495	52,87%	194.307.857	55.175.547	39,66%	249.356.663	55.048.806	28,33%	314.900.696	65.544.033	26,29%
C X C	0	36.591.616	36.591.616	0,00%	39.143.517	2.551.901	0,00%	41.873.387	2.729.870	0,00%	44.579.315	2.705.928	0,00%	47.231.931	2.652.616	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	31.349.879	127.604.430	96.254.551	307,03%	178.275.826	50.671.396	39,71%	236.181.244	57.905.418	32,48%	293.935.978	57.754.734	24,45%	362.132.628	68.196.649	23,20%
ACTIVOS FIJOS																
MUEBLES Y ENSERES	9.143.400	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%	9.143.400	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y	9.449.300	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%	9.449.300	0	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	38.500.690	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%	38.500.690	0	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0	13.897.705	13.897.705	0,00%	27.795.409	13.897.705	100,00%	41.693.114	13.897.705	50,00%	49.393.252	7.700.138	18,47%	57.093.390	7.700.138	15,59%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.093.390	43.195.685	-13.897.705	(24,34%)	29.297.981	-13.897.705	(32,17%)	15.400.276	-13.897.705	(47,44%)	7.700.138	-7.700.138	(50,00%)	0	-7.700.138	(100,00%)
ACTIVOS DIFERIDOS																
DIFERIDOS	9.402.400	0	-9.402.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	9.402.400	0	-9.402.400	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	66.495.790	43.195.685	-23.300.105	(35,04%)	29.297.981	-13.897.705	(32,17%)	15.400.276	-13.897.705	(47,44%)	7.700.138	-7.700.138	(50,00%)	0	-7.700.138	(100,00%)
TOTAL ACTIVOS	97.845.669	170.800.116	72.954.447	74,56%	207.573.807	36.773.691	21,53%	251.581.520	44.007.713	21,20%	301.636.116	50.054.596	19,90%	362.132.628	60.496.511	20,06%
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas por Pagar	0	24.201.259	24.201.259	0,00%	25.889.056	1.687.797	0,00%	27.694.559	1.805.504	0,00%	29.484.228	1.789.669	0,00%	31.238.637	1.754.409	0,00%
Cesantías	0	6.342.287	6.342.287	0,00%	6.627.690	285.403	4,50%	6.925.936	298.246	4,50%	7.202.973	277.037	4,00%	7.455.078	252.104	3,50%
Intereses a la Cesantía por pagar	0	761.379	761.379	0,00%	795.641	34.262	4,50%	831.445	35.804	4,50%	864.703	33.258	4,00%	894.967	30.265	3,50%
Impuesto de Renta por Pagar	0	12.095.092	12.095.092	0,00%	18.537.300	6.442.207	0,00%	23.803.322	5.266.023	28,41%	28.508.528	4.705.206	19,77%	29.248.366	739.838	2,60%
IVA por pagar	0	9.416.671	9.416.671	0,00%	10.073.390	656.719	6,97%	10.775.909	702.519	6,97%	11.472.266	696.357	6,46%	12.154.904	682.638	5,95%
ICA por pagar	0	3.600.615	3.600.615	0,00%	3.851.722	251.107	6,97%	4.120.341	268.619	6,97%	4.386.605	266.263	6,46%	4.647.622	261.017	5,95%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	56.417.303	56.417.303	0,00%	65.774.799	9.357.495	16,59%	74.151.513	8.376.714	12,74%	81.919.303	7.767.790	10,48%	85.639.574	3.720.271	4,54%
PASIVOS NO CORRIENTES																
OBLIGACIONES BANCARIAS	39.138.268	32.196.702	-6.941.565	(17,74%)	23.628.728	-8.567.974	(26,61%)	13.053.278	-10.575.450	(44,76%)	0	-13.053.278	(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	39.138.268	32.196.702	-6.941.565	(17,74%)	23.628.728	-8.567.974	(26,61%)	13.053.278	-10.575.450	(44,76%)	0	-13.053.278	(100,00%)	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS	39.138.268	88.614.006	49.475.738	126,41%	89.403.527	789.521	0,89%	87.204.791	-2.198.736	(2,46%)	81.919.303	-5.285.488	(6,06%)	85.639.574	3.720.271	4,54%
PATRIMONIO																
CAPITAL SOCIAL	58.707.401	58.707.401	0	0,00%	58.707.401	0	0,00%	58.707.401	0	0,00%	58.707.401	0	0,00%	58.707.401	0	0,00%
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	0	21.130.838	21.130.838	0,00%	53.516.591	32.385.753	153,26%	95.102.395	41.585.804	77,71%	144.908.471	49.806.076	52,37%	196.007.087	51.098.617	35,26%
RESERVA LEGAL ACUMULADA	0	2.347.871	2.347.871	0,00%	5.946.288	3.598.417	0,00%	10.566.933	4.620.645	77,71%	16.100.941	5.534.008	52,37%	21.778.565	5.677.624	35,26%
TOTAL PATRIMONIO	58.707.401	82.186.110	23.478.708	39,99%	118.170.280	35.984.170	43,78%	164.376.729	46.206.449	39,10%	219.716.813	55.340.084	33,67%	276.493.054	56.776.241	25,84%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	97.845.669	170.800.116	72.954.447	74,56%	207.573.807	36.773.691	21,53%	251.581.520	44.007.713	21,20%	301.636.116	50.054.596	19,90%	362.132.628	60.496.511	20,06%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Análisis vertical del estado de resultados sin financiación

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - CROGGETS 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	878.198.782	100,00%	939.444.400	100,00%	1.004.961.291	100,00%	1.069.903.565	100,00%	1.133.566.352	100,00%
(-) COSTO	675.537.524	76,92%	722.649.539	76,92%	773.047.147	76,92%	826.959.486	77,29%	884.631.675	78,04%
UTILIDAD BRUTA	202.661.257	23,08%	216.794.862	23,08%	231.914.144	23,08%	242.944.079	22,71%	248.934.677	21,96%
EGRESOS										
NOMINA	104.314.324	11,88%	109.008.469	11,60%	113.913.850	11,34%	118.470.404	11,07%	122.616.868	10,82%
GASTOS ADMINISTRACION	20.360.687	2,32%	21.276.917	2,26%	22.234.379	2,21%	23.123.754	2,16%	23.933.085	2,11%
GASTOS DE VENTA	7.850.255	0,89%	8.203.516	0,87%	3.710.512	0,37%	3.864.808	0,36%	4.012.356	0,35%
GASTOS DE DEPRECIACION	13.897.705	1,58%	13.897.705	1,48%	13.897.705	1,38%	7.700.138	0,72%	7.700.138	0,68%
GASTOS DIFERIDOS	9.402.400	1,07%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	3.600.615	0,41%	3.851.722	0,41%	4.120.341	0,41%	4.386.605	0,41%	4.647.622	0,41%
TOTAL EGRESOS	159.425.985	18,15%	156.238.329	16,63%	157.876.786	15,71%	157.545.708	14,73%	162.910.070	14,37%
UTILIDAD OPERACIONAL	43.235.272	4,92%	60.556.532	6,45%	74.037.358	7,37%	85.398.371	7,98%	86.024.607	7,59%
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	43.235.272	4,92%	60.556.532	6,45%	74.037.358	7,37%	85.398.371	7,98%	86.024.607	7,59%
Impuesto de renta	14.699.992	1,67%	20.589.221	2,19%	25.172.702	2,50%	29.035.446	2,71%	29.248.366	2,58%
UTILIDAD NETA	28.535.279	3,25%	39.967.311	4,25%	48.864.656	4,86%	56.362.925	5,27%	56.776.241	5,01%
RESERVA LEGAL	2.853.528	0,32%	3.996.731	0,43%	4.886.466	0,49%	5.636.292	0,53%	5.677.624	0,50%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	25.681.751	2,92%	35.970.580	3,83%	43.978.191	4,38%	50.726.632	4,74%	51.098.617	4,51%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Análisis vertical del estado de resultados con financiación

ANALISIS VERTICAL. ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - CROGETTS 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	878.198.782	100,00%	939.444.400	100,00%	1.004.961.291	100,00%	1.069.903.565	100,00%	1.133.566.352	100,00%
(-) COSTO	675.537.524	76,92%	722.649.539	76,92%	773.047.147	76,92%	826.959.486	77,29%	884.631.675	78,04%
UTILIDAD BRUTA	202.661.257	23,08%	216.794.862	23,08%	231.914.144	23,08%	242.944.079	22,71%	248.934.677	21,96%
EGRESOS										
NOMINA	104.314.324	11,88%	109.008.469	11,60%	113.913.850	11,34%	118.470.404	11,07%	122.616.868	10,82%
GASTOS ADMINISTRACION	20.360.687	2,32%	21.276.917	2,26%	22.234.379	2,21%	23.123.754	2,16%	23.933.085	2,11%
GASTOS DE VENTA	7.850.255	0,89%	8.203.516	0,87%	3.710.512	0,37%	3.864.808	0,36%	4.012.356	0,35%
GASTOS DE DEPRECIACION	13.897.705	1,58%	13.897.705	1,48%	13.897.705	1,38%	7.700.138	0,72%	7.700.138	0,68%
GASTOS DIFERIDOS	9.402.400	1,07%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	3.600.615	0,41%	3.851.722	0,41%	4.120.341	0,41%	4.386.605	0,41%	4.647.622	0,41%
TOTAL EGRESOS	159.425.985	18,15%	156.238.329	16,63%	157.876.786	15,71%	157.545.708	14,73%	162.910.070	14,37%
UTILIDAD OPERACIONAL	43.235.272	4,92%	60.556.532	6,45%	74.037.358	7,37%	85.398.371	7,98%	86.024.607	7,59%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros	7.661.471	0,87%	6.035.063	0,64%	4.027.586	0,40%	1.549.758	0,14%	19.273.878	1,70%
Gastos financieros leasing	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	7.661.471	0,87%	6.035.063	0,64%	4.027.586	0,40%	1.549.758	0,14%	19.273.878	1,70%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	35.573.801	4,05%	54.521.470	5,80%	70.009.772	6,97%	83.848.612	7,84%	66.750.729	5,89%
Impuesto de renta	12.095.092	1,38%	18.537.300	1,97%	23.803.322	2,37%	28.508.528	2,66%	22.695.248	2,00%
UTILIDAD NETA	23.478.708	2,67%	35.984.170	3,83%	46.206.449	4,60%	55.340.084	5,17%	44.055.481	3,89%
RESERVA LEGAL	2.347.871	0,27%	3.598.417	0,38%	4.620.645	0,46%	5.534.008	0,52%	4.405.548	0,39%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	21.130.838	2,41%	32.385.753	3,45%	41.585.804	4,14%	49.806.076	4,66%	39.649.933	3,50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Análisis horizontal del estado de resultados sin financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - CROGETTS 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	878.198.782	939.444.400	61.245.619	6,52%	1.004.961.291	65.516.891	6,97%	1.069.903.565	64.942.274	6,46%	1.133.566.352	63.662.786	5,95%
(-) COSTO	675.537.524	722.649.539	47.112.014	6,52%	773.047.147	50.397.608	6,97%	826.959.486	53.912.339	6,97%	884.631.675	57.672.188	6,97%
UTILIDAD BRUTA	202.661.257	216.794.862	14.133.604	6,52%	231.914.144	15.119.282	6,97%	242.944.079	11.029.935	4,76%	248.934.677	5.990.598	2,47%
EGRESOS													
NOMINA	104.314.324	109.008.469	4.694.145	4,31%	113.913.850	4.905.381	4,50%	118.470.404	4.556.554	4,00%	122.616.868	4.146.464	3,50%
GASTOS ADMINISTRACION	20.360.687	21.276.917	916.231	4,31%	22.234.379	957.461	4,50%	23.123.754	889.375	4,00%	23.933.085	809.331	3,50%
GASTOS DE VENTA	7.850.255	8.203.516	353.261	4,31%	3.710.512	-4.493.005	(54,77%)	3.864.808	154.296	4,16%	4.012.356	147.548	3,82%
GASTOS DE DEPRECIACION	13.897.705	13.897.705	0	0,00%	13.897.705	0	0,00%	7.700.138	-6.197.567	(44,59%)	7.700.138	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	9.402.400	0	-9.402.400	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	3.600.615	3.851.722	251.107	6,52%	4.120.341	268.619	6,97%	4.386.605	266.263	6,46%	4.647.622	261.017	5,95%
TOTAL EGRESOS	159.425.985	156.238.329	-3.187.656	(2,04%)	157.876.786	1.638.457	1,05%	157.545.708	-331.078	(0,21%)	162.910.070	5.364.361	3,40%
UTILIDAD OPERACIONAL	43.235.272	60.556.532	17.321.260	28,60%	74.037.358	13.480.826	22,26%	85.398.371	11.361.013	15,34%	86.024.607	626.237	0,73%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros	0		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
Gastos financieros leasing	0		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		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	43.235.272	60.556.532	17.321.260	28,60%	74.037.358	13.480.826	22,26%	85.398.371	11.361.013	15,34%	86.024.607	626.237	0,73%
Impuesto de renta	14.699.992	20.589.221	5.889.229	28,60%	25.172.702	4.583.481	22,26%	29.035.446	3.862.744	15,34%	29.248.366	212.920	0,73%
UTILIDAD NETA	28.535.279	39.967.311	11.432.032	28,60%	48.864.656	8.897.345	22,26%	56.362.925	7.498.268	15,34%	56.776.241	413.316	0,73%
RESERVA LEGAL	2.853.528	3.996.731	1.143.203	28,60%	4.886.466	889.734	22,26%	5.636.292	749.827	15,34%	5.677.624	41.332	0,73%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	25.681.751	35.970.580	10.288.829	28,60%	43.978.191	8.007.610	22,26%	50.726.632	6.748.442	15,34%	51.098.617	371.985	0,73%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Análisis horizontal del estado de resultados con financiación

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - CROGETS 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	878.198.782	939.444.400	61.245.619	6,52%	1.004.961.291	65.516.891	6,97%	1.069.903.565	64.942.274	6,46%	1.133.566.352	63.662.786	5,95%
(-) COSTO	675.537.524	722.649.539	47.112.014	6,52%	773.047.147	50.397.608	6,97%	826.959.486	53.912.339	6,97%	884.631.675	57.672.188	6,97%
UTILIDAD BRUTA	202.661.257	216.794.862	14.133.604	6,52%	231.914.144	15.119.282	6,97%	242.944.079	11.029.935	4,76%	248.934.677	5.990.598	2,47%
EGRESOS													
NOMINA	104.314.324	109.008.469	4.694.145	4,31%	113.913.850	4.905.381	4,50%	118.470.404	4.556.554	4,00%	122.616.868	4.146.464	3,50%
GASTOS ADMINISTRACION	20.360.687	21.276.917	916.231	4,31%	22.234.379	957.461	4,50%	23.123.754	889.375	4,00%	23.933.085	809.331	3,50%
GASTOS DE VENTA	7.850.255	8.203.516	353.261	4,31%	3.710.512	(4.493.005)	(54,77%)	3.864.808	154.296	4,16%	4.012.356	147.548	3,82%
GASTOS DE DEPRECIACION	13.897.705	13.897.705	0	0,00%	13.897.705	0	0,00%	7.700.138	(6.197.567)	(44,59%)	7.700.138	0	0,00%
GASTOS DIFERIDOS	9.402.400	0	(9.402.400)	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	3.600.615	3.851.722	251.107	6,52%	4.120.341	268.619	6,97%	4.386.605	266.263	6,46%	4.647.622	261.017	5,95%
TOTAL EGRESOS	159.425.985	156.238.329	(3.187.656)	(2,04%)	157.876.786	1.638.457	1,05%	157.545.708	(331.078)	(0,21%)	162.910.070	5.364.361	3,40%
UTILIDAD OPERACIONAL	43.235.272	60.556.532	17.321.260	28,60%	74.037.358	13.480.826	22,26%	85.398.371	11.361.013	15,34%	86.024.607	626.237	0,73%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros	7.661.471	6.035.063	(1.626.409)	(26,95%)	4.027.586	(2.007.476)	(33,26%)	1.549.758	(2.477.828)	(61,52%)	19.273.878	17.724.120	1143,67%
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	7.661.471	6.035.063	(1.626.409)	(26,95%)	4.027.586	(2.007.476)	(33,26%)	1.549.758	(2.477.828)	(61,52%)	19.273.878	17.724.120	1143,67%
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	35.573.801	54.521.470	18.947.669	34,75%	70.009.772	15.488.302	28,41%	83.848.612	13.838.841	19,77%	66.750.729	(17.097.883)	(20,39%)
Impuesto de renta	12.095.092	18.537.300	6.442.207	34,75%	23.803.322	5.266.023	28,41%	28.508.528	4.705.206	19,77%	22.695.248	(5.813.280)	(20,39%)
UTILIDAD NETA	23.478.708	35.984.170	12.505.462	34,75%	46.206.449	10.222.279	28,41%	55.340.084	9.133.635	19,77%	44.055.481	(11.284.603)	(20,39%)
RESERVA LEGAL	2.347.871	3.598.417	1.250.546	34,75%	4.620.645	1.022.228	28,41%	5.534.008	913.363	19,77%	4.405.548	(1.128.460)	(20,39%)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	21.130.838	32.385.753	11.254.915	34,75%	41.585.804	9.200.051	28,41%	49.806.076	8.220.271	19,77%	39.649.933	(10.156.143)	(20,39%)

Fuente: Elaboración propia

5.17 RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN

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

5.17.1 Razones financieras estados financieros sin financiación. Con respecto a las razones financieras para los estados financieros sin financiación se observa que el Capital de Trabajo en pesos logrado en el año será de \$ 83.185.263 y continúa creciendo constantemente hasta llegar al año cinco (5) a \$ 328.352.081.

Acerca de la Razón Corriente expresada en número de veces, se identifica que en el año uno (1) el retorno de la inversión será de 2,41 veces por cada peso invertido y en el año cinco (5) será de 4.83 (ver tabla 36).

Tabla 36. Razones financieras estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - CROGGETS S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	83.185.263	137.050.279	199.812.640	263.875.702	328.352.081
RAZÓN CORRIENTE	2,41	3,02	3,65	4,20	4,83
PRUEBA ACIDA	2,41	3,02	3,65	4,20	4,83
ENDEUDAMIENTO	31,83%	28,96%	25,98%	23,29%	20,69%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	15,39%	17,07%	16,81%	15,92%	13,71%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	22,58%	24,03%	22,71%	20,75%	17,29%
MARGEN BRUTO	23,08%	23,08%	23,08%	22,71%	21,96%
MARGEN OPERACIONAL	4,92%	6,45%	7,37%	7,98%	7,59%
MARGEN NETO	2,92%	3,83%	4,38%	4,74%	4,51%

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 corrobora que el comportamiento del Capital de Trabajo es positivo en toda cada periodo proyectado siendo en el año uno (1) de \$ 71.187.127 y para el año cinco (5) de \$ 276.493.054.

Con respecto a la Razón Corriente, se identifica que en el año uno (1) el retorno de la inversión en veces será de 2.26 por cada peso invertido y en el año cinco (5) será de 4,23, el cual se verá afectado debido al compromiso financiero adquirido, pero con retornos monetarios significativos (ver tabla 37).

Tabla 37. Razones financieras estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN - CROGETS S.A.S					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	71.187.127	112.501.027	162.029.731	212.016.675	276.493.054
RAZÓN CORRIENTE	2,26	2,71	3,19	3,59	4,23
PRUEBA ACIDA	2,26	2,71	3,19	3,59	4,23
ENDEUDAMIENTO	51,88%	43,07%	34,66%	27,16%	23,65%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	13,75%	17,34%	18,37%	18,35%	15,68%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	28,57%	30,45%	28,11%	25,19%	20,53%
MARGEN BRUTO	23,08%	23,08%	23,08%	22,71%	21,96%
MARGEN OPERACIONAL	4,92%	6,45%	7,37%	7,98%	7,59%
MARGEN NETO	2,41%	3,45%	4,14%	4,66%	4,51%

Fuente: Elaboración propia

5.18 PUNTO DE EQUILIBRIO

Considerando que, el punto de equilibrio de la empresa es el número de unidades necesarias para que esta opere sin pérdidas ni ganancias. Dichas unidades de

Nuggets saludables con contenido neto de 450g, debe ser de 3.205 en el mes de enero y un total de 37.152 en el año 1 en el escenario sin financiación. Es importante destacar que, si las ventas de la empresa están por debajo de esta cantidad la empresa obtiene pérdidas y por encima de la cifra indicada se logra un excedente o utilidad para la unidad de negocio (ver tabla 38).

Tabla 38. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - CROGETS 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 FINANCIACIÓN	3.205	3.066	3.066	3.119	3.066	3.066	3.182	3.066	3.066	3.119	3.066	3.066	37.152	38.405	38.155	39.429	40.620
	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 FINANCIACIÓN	3.318	3.177	3.175	3.227	3.172	3.171	3.285	3.167	3.166	3.217	3.162	3.160	38.397	39.344	38.754	39.655	40.620

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 Nuggets saludables a comercializar se obtiene un comportamiento negativo en el Valor Presente Neto o VPN, en la Tasa Interna de Retorno o TIR y en la relación Beneficio Costo o B/C. El porcentaje estimado es del 6% y a partir de este se reflejan pérdidas para la empresa como se puede evidenciar en la siguiente tabla específicamente en los valores modificados (ver tabla 39).

Tabla 39. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - CROGETTS S.A.S					
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS	6%				
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN			FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS		VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	74.227.577	(13.368.753)	VPN	83.768.134	(4.675.548)
TIR	64,05%	20,66%	TIR	91,61%	23,99%
B/C	1,76	0,86	B/C	2,43	0,92

Fuente: Elaboración propia

6 CONCLUSIONES

Por medio del presente estudio enfocado en determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali, se logró concluir que:

A través del estudio de mercado se recopiló información valiosa relacionada con el comportamiento de la industria alimenticia la cual aporta 3,8% del PIB en Colombia y se espera una facturación al año 2023 por más de 26.000 millones de dólares específicamente en el sector de alimentos procesados.

Frente al comportamiento de la demanda, se evaluó el nivel de aceptación del mercado frente a la propuesta, el cual fue manifestado a través de la encuesta diseñada para la población entre los 20 y 69 años de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali. En esta, se evidenció que el 56% de los encuestados en la comuna 17 de la ciudad de Cali SI están dispuestos a consumir Nuggets saludables. Además, se corroboró que la frecuencia de adquisición de productos congelados específicamente Nuggets es quincenalmente. También, el 68% de las personas encuestadas manifestó hacerlo en almacenes de cadena y el 22% expresó adquirirlos en discounters (D1, Justo & Bueno, Ara). Por último, el 69% estimó presupuestar entre \$ 15.000 y \$ 20.000.

Por medio del estudio técnico operativo, se confirmó la disponibilidad de los insumos necesarios para la elaboración de cada línea de Nuggets saludables en el mercado local, lo que garantiza el abastecimiento del producto en los diferentes almacenes de cadena y Discounters. Además, con los recursos tecnológicos, la infraestructura y el personal a contratar para labores operativas, se lograría una participación en el mercado de 8,02% y ventas mensuales por \$ 73.183.232 las cuales al año uno (1) sumarán un total de \$878.198.782 con utilidades netas por \$ 25.681.751.

Mediante el estudio organizacional y legal se diseñó la estructura corporativa con la que operará la empresa, la cual está conformada por nueve (9) cargos contratados de manera directa y uno (1) por medio de prestación de servicios el cual le compete al contador. Así mismo, se determinó que el tipo de sociedad a constituir es por Acciones Simplificadas S.A.S gracias a los beneficios tributarios otorgados en este modelo societario.

Finalmente, a través de los instrumentos de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se determinó que la propuesta a emprender es viable en los escenarios sin financiación y con financiación, ya que en el primero se evidencia un VPN de \$74.227.577, con una Tasa interna de retorno del 64,05% y una relación Beneficio/Costo de 1,76, lo que significa que por cada peso de la inversión retornará en lo proyectado \$1,76. Asimismo, en el escenario con financiación los beneficios económicos aumentan, debido a que por parte de la empresa no sale el total de la inversión para iniciar su actividad, revelando un VPN de \$83.768.134, una TIR de 91,61%, por encima del costo de oportunidad y una relación Beneficio/Costo de 2,43 es decir, \$2,43 de utilidad por cada peso invertido.

7 RECOMENDACIONES

Alineados con los objetivos trazados y desarrollados, se realizan las siguientes recomendaciones generales:

- Es necesario realizar jornadas de sensibilización en las cuales se resalte la importancia de la ingesta de productos a base de proteína vegetal, libres de colesterol y bajos en sodio, grasa y carbohidratos con el propósito de atraer un público objetivo mayor y lograr una cobertura de mercado amplia a corto plazo. Estas se pueden llevar a cabo a través de redes sociales y presencialmente en almacenes de cadena y discounters con mayor flujo de personas.
- Se considera relevante que el directivo del área de producción este en constante actualización en temas relacionados con nuevas tecnologías utilizadas para el procesamiento de alimentos con el propósito de aumentar el nivel de productividad de la planta.
- Además, se recomienda implementar programas de capacitación para todas las áreas, ya que es importante generar valor en el personal para lograr la consolidación de la empresa en el mercado.

8 REFERENCIAS

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Cali En Cifras 2017*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/138164/cali-en-cifras/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Cali En Cifras 2016*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/138164/cali-en-cifras/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Datos de Cali y el Valle del Cauca*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://www.cali.gov.co/publico2/laciudad/datoscalivalle.htm>
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4a Ed.). México: McGraw-Hill.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias*. La trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas. Ediciones Granica.
- 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.
- Arbós, L. C. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

- Arce, A. M. L. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*.
Publicaciones Cruz O., S.A.
- Canal, P. (2015). *La importancia del marketing mix* [Text]. Recuperado 9 de abril de 2018, de <https://www.optimizaclick.com/blog/la-importancia-del-marketing-mix/>
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración* (4a Ed).
Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (5ª Ed).
Bogotá: McGraw-Hill.
- 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.
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cuevas Villegas, C. F. (1995). *Análisis de costos: planeación y control*. Cali: ICESI.
- Cummings, T. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª Ed). México:
Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Introducción a la administración* (6ª Ed). México: Cengage Learning.

- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (1ª Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Echevarría, S. G. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- El congreso de la república de Colombia. (1993). *Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.*, Pub. L. No. 99 (1993). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- 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. (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 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. 590 (2000). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

- 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. (2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*, Pub. L. No. 905 (2004). Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- 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. (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. (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.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- El Congreso de la República de Colombia (Ed.). (1991). *Constitución política de Colombia 1991.*
- Emprende Pyme. (2008). *¿Qué es ser emprendedor? | Emprende Pyme.* Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://www.emprendepyme.net/que-es-ser-emprendedor.html>

- Estallo, M. de los Á. G., & Fuente, F. G. de la. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- Fabra, A. (2017). *Cómo hacer un estudio de viabilidad*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <https://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-estudio-de-viabilidad-24081.html>
- Flippo, E. B. (1978). *Principios de administración de personal* (1ª Ed.). San José: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de https://books.google.com.co/books/about/Principios_de_administraci%C3%B3n_de_persona.html?id=RFUQPAAACAAJ&redir_esc=y
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Freire, A. (2012). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Gaiber, L. (2012). *Emprendimientos Económicos Solidarios*. Argentina. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de http://web.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/emprendimientos_econ_micos_solidarios.pdf
- García, P. (2016). El origen de las especias. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <https://www.eldiariomontanes.es/planes/201609/10/especias-favorecen-realzan-sabor-20160910000138-v.html>

- García, R. F. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.
- Gerencie. (2018). *Emprendimiento*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Granados Carvajal, S. (2012). *Las normas ISO y la competitividad de las empresas colombianas*. Santiago de Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Griffin, R. W. (2010). *Comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones* (9ª Ed). México: Cengage Learning Editores.
- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá: Editorial Norma. Handy, C. (2006). *La organización, por dentro: Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Bilbao: Deusto.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (12ª Ed). Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2006). *Marketing* (8ª Ed.). México: Thomson.
- Legis. (2010). *Cartilla laboral Legis* (24ª Ed.). Bogotá: Legis.
- Luther, W. (2003). *El plan de mercadeo*. Editorial Norma.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- McGregor, D. (2010). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4ª Ed.). México: Limusa / Noriega.
- Mellett, E. (2020). *La Guía Completa de Pruebas Psicométricas (Edición 2020) | Free practice tests, questions and answers*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <https://www.practicereasoningtests.com/pruebas-psicometricas/>
- Ministerios de Trabajo y Seguridad Social. (1995). *Ley de seguridad social ley 100 de 1993*. Bogotá: Publicaciones Sena.
- Mira, J. E. B., & Turpín, J. A. P. (2007). *Metodologías de investigación: ampliando horizontes*. 309.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Nash, M. (1988). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano: mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Colombia: Norma.
- Orozco, J. de J. M. (2013). *Evaluación financiera de proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. ECOE EDICIONES
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª Ed). México: Real Academia Española.
- Remo. (2011). *¿Qué es la pirámide de las necesidades de Maslow?* Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow>
- The Word News. (2019). *Récord en rueda de negocios de alimentos realizada en Cali*. Recuperado 03 de octubre de 2020, a partir de <https://twnews.co/co-news/record-en-rueda-de-negocios-de-alimentos-realizada-en-cali>

Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas* (4ª Ed). Pearson Educación.

9 ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación de mercado

NOMBRE ESTUDIO	Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Nuggets saludables precocidos en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali.
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Describir el comportamiento actual de la demanda de Nuggets en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	381 personas encuestadas.
TÉCNICA RECOLECCIÓN	Tipo de muestreo utilizado es el probabilístico. Técnica adoptada es muestreo estratificado. Cuestionario electrónico.
PERIODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	1 al 07 de septiembre de 2020.
DISEÑO Y REALIZACIÓN	La encuesta fue diseñada y realizada por Cristian Stiven Dorado Bermeo, Cristhian Heriberto Vega Ararat y Fernando Ortiz Cruz, estudiantes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium con el objetivo de conocer el comportamiento del mercado objeto frente a propuestas alimenticias diferentes como los Nuggets saludables.

Fuente: Elaboración propia