

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION DE BOLLO
LIMPIO EN NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S EN CARTAGENA DE INDIAS**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De

Ingeniero Industrial

Universidad del SINÚ

Cristina Caro Montoya

Silvia Pinto Rossi

Miguel Villada Vega

UNIVERSIDAD DEL SINÚ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2019



**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION DE BOLLO
LIMPIO EN NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S EN CARTAGENA DE INDIAS**

Cristina Caro Montoya

Silvia Pinto Rossi

Miguel Villada Vega

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Asesor Disciplinar:

Juan Camilo Machado Ferrucho

Asesor Metodológico:

Yunellis Burgos Pereira

UNIVERSIDAD DEL SINÚ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2019



Acta de calificación y aprobación

Nota de aceptación

Director de Escuela

Director de Investigaciones

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, de 2019

Cartagena de Indias, de 2019.

Director

OSCAR ANDRÉS ÁNGEL ÁLVAREZ

Director de la Escuela de Ingeniería Industrial

Universidad del Sinú

Cordial saludo.

La presente comunicación con el fin de manifestar mi conocimiento y aprobación del trabajo de grado titulado “**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION DE BOLLO LIMPIO EN NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S EN CARTAGENA DE INDIAS.** ”, elaborado por los estudiantes **CRISTINA CARO MONTOYA** de C.C **1.036.621.716** de Itagüí- Antioquia, **SILVIA PINTO ROSSI** de C.C **1.070.814.022** de San Bernardo del Viento-Córdoba, **MIGUEL VILLADA VEGA** de C.C **1.143.374.798** de Cartagena, presentado como requisito para optar al título de Ingeniería Industrial.

Cordialmente:

Asesor del trabajo de grado

Cartagena de Indias, de 2019.

Director

OSCAR ANDRÉS ÁNGEL ÁLVAREZ

Director de la Escuela de Ingeniería Industrial

Universidad del Sinú

Cordial saludo.

Por medio de la presente se hace entrega oficial del trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial titulado **“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION DE BOLLO LIMPIO EN NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S EN CARTAGENA DE INDIAS.”** elaborado por los estudiantes **CRISTINA CARO MONTOYA** de C.C **1.036.621.716** de Itagüí- Antioquia, **SILVIA PINTO ROSSI** de C.C **1.070.814.022** de San Bernardo del Viento-Córdoba, **MIGUEL VILLADA VEGA** de C.C **1.143.374.798** de Cartagena.

Nombre del investigador

DEDICATORIA

A nuestros padres, porque creyeron en nosotros y nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ellos, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotros fue lo que nos hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiramos sus fortalezas y por lo que han hecho de nosotros.

A nuestros hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por habernos fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, esperamos no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarnos en todos los momentos de nuestras vidas, todo lo que tenemos, lo que logramos y recibimos es el regalo que él nos ha dado.

A nuestros padres, a quienes agradecemos de todo corazón por su amor, cariño y comprensión.

A los ingenieros Juan Camilo Machado Ferrucho y Yunellis Burgos Pereira, nuestros asesores Disciplinar y Metodológico respectivamente, por su presencia incondicional, sus valiosos aportes, críticas y sugerencias durante el desarrollo de la investigación.

A todos nuestros profesores, que aportaron a nuestra formación académica.

A nuestros compañeros y amigos de estudios, que nos permitieron entrar en sus vidas durante todo el tiempo de nuestra carrera donde se nos permitió convivir dentro y fuera del salón de clase.

A todos, muchas GRACIAS por todo su respaldo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1 Delimitación temporal	18
1.2.2 Delimitación espacial.....	19
1.2.3 Delimitación teórica – conceptual	19
2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	20
2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 ANTECEDENTES	24
4.2 MARCO TEORICO.....	26
4.2.1 Proceso de elaboración del bollo	26
4.2.2 Plan de negocio	27
4.2.3 Modelo Canvas	30
4.2.4 Plan de marketing	32
4.3 MARCO CONCEPTUAL	33
4.3.1 El maíz	33
4.3.2 El bollo.....	34
4.3.3 Empresa.....	34
4.3.4 Marketing.....	34
4.3.5 Plan de negocio	35
4.3.6 Promoción	35
4.3.7 Packaging.....	35
4.3.8 Modelo canvas	36
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
5.1 TIPO DE ESTUDIO	37
5.2 TÉCNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	37
5.3 POBLACION.....	39
5.4 MUESTRA	39
6. DEFINICION DEL NEGOCIO.....	41
6.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	41
6.2 PRODUCTO.....	42
6.3 MISION	43
6.4 VISION.....	43
6.5 TIPO DE EMPRESA.....	44
6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.7 MARCO LEGAL.....	46
7. ESTUDIO DE MERCADO	49

7.1 ANALISIS DE LA DEMANDA	51
7.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	54
7.3 DOFA.....	56
8. MODELO DE NEGOCIO	62
8.1 SEGMENTO DEL CLIENTE	63
8.2 PROPUESTA DE VALOR.....	64
8.3 MODELO DE INGRESO.....	66
8.3.1 Producto	66
8.3.2 Precio	68
8.3.3 Plaza.....	69
8.4 CANALES	70
8.4.1 Distribución.....	70
8.4.2 Promoción	71
8.4.3 Estrategia.....	73
9. MODELO DE OPERACIONES.....	75
9.1 PROCESOS PRODUCTIVOS	75
9.2 RECURSOS CLAVES	76
9.2.1 Maquinaria e instrumentos.....	76
9.2.2 Talento humano	80
9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	87
10. ANALISIS FINANCIERO	88
10.1 INVERSION INICIAL	88
10.2 PROYECCIONES DE VENTAS	89
10.3 VIABILIDAD FINANCIERA.....	91
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS	100

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	45
Figura 2. Resultado de satisfacción de los Establecimientos Encuestados.....	49
Figura 3. Resultado de Insatisfacción de los Establecimientos Encuestados.....	50
Figura 4. Bollos comercializados por mes en los Establecimientos Encuestados.....	53
Figura 5. Modelo CANVAS.....	62
Figura 6. Bollos que comercializara NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	67
Figura 7. Logotipo de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	67
Figura 8. Diagrama de Proceso de Producción de Bollo Limpio.....	75

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Descripción Metodológica.....	38
Tabla 2. Reporte de Cámara de Comercio de Establecimientos Registrados en Cartagena	40
Tabla 3. Demanda de Bollos de los establecimientos encuestados.....	52
Tabla 4. Potencial del Mercado en la Ciudad de Cartagena.....	52
Tabla 5. Estudio de Competencia Directa.....	54
Tabla 6. Diagnóstico de la Situación Actual de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	58
Tabla 7. Matriz DOFA de Industria NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	59
Tabla 8. Factores de Satisfacción de los clientes.....	63
Tabla 9. Segmento Seleccionado.....	64
Tabla 10. Gastos de Publicidad.....	72
Tabla 11. Adecuaciones Locativas.....	76
Tabla 12. Equipos de Oficinas Necesarios.....	77
Tabla 13. Maquinaria y Equipos Necesarios para NUTRICORN S.A.S.....	78
Tabla 14. Distribución de Actividades y Tiempos en la Fabricación de Bollos blancos...	79
Tabla 15. Resumen de Capacidad Instalada.....	80
Tabla 16. Mano de Obra Fija.....	86
Tabla 17. Mano de Obra Variable.....	86
Tabla 18. Gastos del Proyectado a Cinco Años.....	87
Tabla 19. Inversión Inicial.....	88
Tabla 20. Estado de Resultados NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.....	90

Tabla 21. Flujo de Caja..... 92

Tabla 22. Flujo proyectado a 5 Años..... 93

Tabla 23. Evaluación de Indicadores Financieros..... 94

ABREVIATURAS

BPM: Buenas prácticas de manufactura.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

VAN: Valor Actual Neto.

Kg: Kilogramo.

ADMÓN: Administración.

UDS: Unidades.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como finalidad la elaboración de un plan de negocio en el cual será de vital importancia la realización de estudios de mercado, técnicos, administrativos y finalmente un estudio financiero, los cuales permitieron determinar y establecer la viabilidad e implementación de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S como empresa encargada de la producción y comercialización de bollos en la ciudad de Cartagena; buscando brindar a través de este trabajo la creación de empleo, el aumento de consumo de este producto, generar un valor agregado a los clientes como tiendas, asaderos y restaurantes en el servicio como proveedor y así incentivar a la creación de empresa. (MORÓN & GALVÁN, 1996)

Entre las ventajas y beneficios del bollo como alimento se han presentado muchas investigaciones, donde se destaca la realizada por Fuentes Mercado & Pereira Rengifo (2016), donde afirman que es un producto alimenticio muy apetecido por su aporte energético, contenido en fósforo, hierro, proteínas entre otras propiedades nutricionales que ayudan al desarrollo y salud de los consumidores. Sin embargo, desde sus inicios el proceso de producción del bollo limpio se ejecuta de manera artesanal. Su producción inicia con el molido del maíz, para luego este ser amasado con un poco de sal, luego es armado utilizando las hojas del mismo maíz y amarrados con un cordel o cabuya de contextura delgada, para luego ser cocinado en un recipiente con agua en punto de ebullición y un poco de sal.

El proceso de producción artesanal en la actualidad no cuenta con las condiciones higiénicas sanitarias esperadas en el proceso de producción de alimentos y demanda cantidad de trabajo y

pasos, que genera grandes demoras para la distribución y comercialización del producto final. Además, los proveedores actuales de este producto no brindan a sus clientes tiempos de respuesta rápidos a sus pedidos y no cuentan con un marketing de su producto afectando la satisfacción del cliente.

Por lo anterior NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., buscara diseñar estrategias de publicidad y un buen packaging como estrategia de marketing para fomentar la fidelidad de los clientes no son sólo al producto en sí; sino también al modo en el que éste se presenta. Y así la empresa logra que sus consumidores identifiquen rápidamente su producto con valores positivos brindándoles una experiencia que haga memorable su compra.

Este plan de negocio que se diseñó en el trabajo de investigación se complementa por medio de un estudio de información y un análisis del mercado de este producto en la ciudad de Cartagena, lugar donde se llevara a cabo la investigación. Con el fin de evaluar financiera y económicamente el plan de negocio para determinar la viabilidad de este y que este se sostenga en el tiempo. Para contribuir a nivel social ya que esta investigación sirve como base para crear una empresa, que involucraría muchas personas generando así empleos directos e indirectos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando como base la demanda y consumo del bollo limpio en la ciudad de Cartagena y sus alrededores, así como la constante búsqueda de mejorar las oportunidades que existen en el mercado, hacen necesario que los procesos de producción y comercialización de este producto mejoren. Por ello se crea la necesidad de brindar al mercado un proveedor de bollos que les brinde un agente diferenciador en el producto, para suplir esa necesidad en el mercado y poder brindar un producto característico de la región caribe y de gran aporte gastronómico, cultural y de tradición en la idiosincrasia de la región.

De la producción del bollo limpio y su comercialización en la ciudad de Cartagena, habría que destacar el trabajo estadístico brindado por la fundación FUNDISER (2007), entidad que tomó la iniciativa de realizar una investigación más profunda relacionada con este tema, y que estableció que en “los municipios de Turbaco, Arjona, Santa Rosa, Villanueva y Clemencia, existen alrededor de 800 a 1.000 productores permanentes de Bollos, que anualmente hacen cerca de 12 millones de unidades y que además esta producción es principalmente comercializada en la ciudad de Cartagena, que consume alrededor de 15 millones de unidades de bollos limpios al año, ubicando a Villanueva como principal productor de la región con un índice de 6 millones de bollos anuales” (ARCIERI G., 2005)

A pesar de todos los datos recolectados por FUNDISER (2007), y su esfuerzo por dar a conocer los resultados de su investigación, esta información solo representa empresarios o empresas familiares en su gran mayoría y netamente artesanales, es decir y sin una constitución empresarial

formal, las cuales actúan o funcionan, como un medio de sustento vital de estos empresarios y/o familias. Propender por la búsqueda de una mejor organización de negocio y la asociación de estos productores con el fin de aumentar y fortalecer el mercado, lo hace una meta del cual se debe trabajar más afondo con proyecciones futuras de buenos y fuertes cimientos que permitan el mejoramiento del proceso productivo, un incremento en la expansión de los mercados y un empoderamiento industrial sobre esta cultura gastronómica ancestral.

El principal factor de que este estudio no reporte empresas legalmente constituidas, que a su vez muestren una respuesta eficaz y eficiente a la gran demanda existente de bollos limpios en la ciudad de Cartagena, competitivos en precio y calidad, se presenta básicamente, por la falta de organización empresarial existente entre los productores actuales, desinformación, costumbrismo, herencia ancestral entre otros aspectos, por lo cual no se tiene un conocimiento formal de empresas y procesos automatizados, capaces de producir grandes cantidades de producto final, en poco tiempo, con una minimización de costos y tiempos de respuesta para la comercialización, que cuenten con pleno cumplimiento de las normas sanitarias existentes para la manipulación y procesamiento de alimentos.

De lo anterior se desprende la oportunidad para diseñar, crear e implementar una empresa preparada para abastecer las necesidades del consumidor y resanar fallas comunes que presentan la mayoría de las microempresas de bollo limpio como lo son: falta de personal calificado, escases de recursos económicos, poca innovación en el proceso productivo, poca tecnología para la producción automatizada y falta de implementación en las normas de bioseguridad e higiene para la manipulación de alimentos.

Los aspectos anteriores generan como resultado, una baja calidad del producto y reproceso, incapacidad de comprar insumos y equipos para satisfacer la demanda existente, un proceso productivo completamente artesanal, así como poca producción (Demanda superior a la oferta) y posibles inconvenientes de salubridad que garantice la salud de los clientes y/o personas o negocios que adquieran el producto.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan de negocios haciendo uso del CANVAS que permita que la comercialización de bollo limpio en la ciudad de Cartagena tenga un enfoque innovador y sostenible para su producción?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Delimitación temporal

El diseño del plan de negocios para la producción y comercialización de bollo limpio para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., se desarrollará mediante el profundo análisis de las características del proyecto, en un lapso de aproximadamente 3 años.

1.2.2 Delimitación espacial

El diseño del plan de negocios para la producción y comercialización de bollo limpio se contemplará para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., en la ciudad de Cartagena.

1.2.3 Delimitación teórica – conceptual

Este proyecto facilitará la organización de todos aquellos aspectos que deben tenerse en cuenta en el diseño de un plan de negocios dedicado a la producción y comercialización de bollo limpio para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., que estipule de manera clara y sistemática cada uno de los procedimientos, actividades o pasos que se deban ejecutar y tenga presente todos los aspectos legales y normativos relacionados con el procesamiento de alimentos, para lo cual se analizarán investigaciones y estudios relacionados con el tema con el fin de poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.

2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del mercado siempre están surgiendo nuevas ideas que propendan por lograr la satisfacción y cubrir las necesidades y demandas de los consumidores. Debido al aumento progresivo de la población, el desarrollo económico debe estar equilibrado y en margen, con el cubrimiento de la producción de alimentos no solo en Cartagena sino también en cada una de las regiones a lo largo del territorio nacional. Las microempresas dedicadas a la producción de bollo limpio no satisfacen la necesidad y demanda del mercado (FUENTES MERCADO & PEREIRA REGINO, 2016). La poca oferta de proveedores, la baja calidad de los productos, los altos costos de producción y distribución dificultan esa armonía que debe existir entre cliente y proveedor. Además, a esto se suma la existencia de empresas familiares y/o artesanales, que no cuentan con capital económico y no cumplen con las reglamentaciones existentes para la manipulación de alimentos, generando como consecuencia deficiencia en la calidad del producto y por ende insatisfacción a los clientes.

Como bien se mencionó anteriormente, en Cartagena la mayoría de las empresas dedicadas a la producción de bollo limpio, no están formalmente constituidas y tampoco implementan un proceso de servicio al cliente, estrategias de marketing, estrategias de publicidad o servicios post-venta en sus procesos; por esta razón se hace necesaria la creación de una empresa que satisfaga esta demanda del mercado por lo cual se genera la idea de negocio: NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., con la ayuda de la implementación del modelo Canvas. La empresa desarrollará estrategias a través de una matriz DOFA que permita cubrir esta demanda existente en el mercado de

comercializar un bollo limpio con mejores estándares de higiene, calidad, sabor, textura y sobre todo a un buen precio basados en la competencia y los costos de producción.

Además, NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., buscará brindar solución al alto nivel de insatisfacción del mercado. A su vez, brindará estrategias de publicidad y un buen packaging para fomentar la fidelidad de los clientes, teniendo en cuenta que en la actualidad los proveedores de bollos no brindan un buen servicio como valor agregado al producto y que los clientes están acostumbrados a recibir por otro tipo de productos alimenticios de mayor trayectoria industrial.

Gracias a este proyecto de investigación y emprendimiento empresarial, en el cual fue fundamental brindar un enfoque desde el punto de vista de un ingeniero industrial y en donde se logró aplicar el gran flujo de conocimientos adquiridos durante toda la carrera para realizar el estudio de mercado, el plan de marketing, el estudio de tiempos y movimientos, entre otros. Además, permitió desarrollar una mejor capacidad de análisis y toma de decisiones frente a los diferentes problemas que se presentaron.

Por este motivo, la mejora del proceso de producción de este alimento, a través de NUTRICORN S.A.S., adquiere gran importancia porque busca integrar de manera significativa desde los cultivadores, las costumbres ancestrales arraigadas en las familias productoras artesanales del producto final, la implementación de procesos más tecnificados, estructurados y que tengan muy presente las normas de bioseguridad y legislación legal relacionada con la correcta manipulación y producción salubre de los alimentos, con los procesos de comercialización, distribución y

marketing, que garanticen la colocación en los mercados actuales y su posible expansión en nuevos mercados.

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de estudio, se hace necesario acudir al empleo de técnicas de investigación, para obtener información respecto de la creación de empresa, realizando estudios de mercados, el marketing con estrategias de promoción, legales, ambientales, administrativos y financieros.

2.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La investigación se centró en el diseño de un plan de negocio para la producción y comercialización de bollo limpio para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. en la ciudad de Cartagena, Colombia.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios haciendo uso del CANVAS, que permita la comercialización de bollo limpio en la ciudad de Cartagena bajo un enfoque innovador y sostenible para su producción.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para la determinación de la demanda, oferta, precios, sistemas de comercialización y producción en la ciudad de Cartagena, por medio de una encuesta dirigida en la ciudad con el fin de determinar la aceptación del proyecto y las preferencias de los clientes.
- Implementar el modelo CANVAS para definición del modelo de negocio de la fabricación de bollos limpios para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. en la ciudad de Cartagena.
- Realizar un estudio administrativo para determinar las políticas y; procesos que promoverán el crecimiento, la perdurabilidad y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, a través del diseño de estrategias desarrolladas por medio de una matriz DOFA.
- Evaluar financiera y económicamente el plan de negocio para determinar la viabilidad del proyecto.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

La producción del bollo limpio en la región caribe como producto susceptible de comercialización, apunta a un aumento memorable en el desarrollo de la economía, aporte a la cultura y a los valores que guarda este en él, como parte de la gastronomía.

El bollo es un alimento de origen indígena que se elabora a base de masa de maíz, envuelta en hojas de mazorca, que se cocina a fuego de leña; este producto está arraigado en la Costa Caribe Colombiana, siendo de elaboración casera. (ARCIERI G., 2005). El municipio de Villanueva (Bolívar), tiene en la agricultura uno de los renglones básicos de su economía, debido a su gran producción de maíz, los habitantes aprovechan la gran oferta y bajo costo de adquisición para la elaboración del bollo de maíz; producto tradicional en el municipio (CASTILLA, MERCADO, & GUTIÉRREZ, 2011).

A lo largo del tiempo, el negocio alrededor del bollo ha tratado de evolucionar, de manera que no solo forma parte de la alimentación diaria, sino que además sea medio de comercialización y emprendimiento empresarial para agricultores y productores de este producto tradicional; éstos no son ajenos al querer avanzar, y brindar un aporte transcendental al desarrollo no solo de sus municipios o regiones sino del país en general, mediante el reconocimiento a su contribución en la economía y visualizarlo como pasa con el café, el plátano y otros productos.

Desde la entrada de la era tecnológica e industrial al país, siempre se han buscado nuevas formas de producción y fabricación de los productos propios, en cantidades masivas y en un lapso corto de tiempo, ahorrando retrasos y más teniendo en cuenta que la elaboración del bollo limpio se constituye en un proceso netamente artesanal, hecho a mano o a pulmón como dicen mucho de los productores del bollo limpio en la región.

Sin embargo esta técnica de producción artesanal trae consigo, falta de capacitación de los productores, en buenas prácticas de manufactura (BPM), y conservación de alimentos lo cual incide contundentemente en la calidad del producto, porque el bollo limpio que se produce en la región es elaborado de forma artesanal y bajo precarias condiciones de infraestructura y manipulación; trayendo consigo un producto de baja calidad microbiológica y corto tiempo de vida útil, lo que genera pérdidas importantes en los productores y un alto riesgo de salud para los consumidores a través de la generación de enfermedades transmitidas por los alimentos.

(FUENTES MERCADO & PEREIRA REGINO, 2016)

Aunque ya se ha intentado producir bollos de forma industrial, haciendo referencia a CUNIT, una empresa de embutidos y carnes frías muy reconocida en la región, este representó su más grande desacierto, debido a que trataron de sacar al mercado un producto “innovador” entre los años 2007 y 2008, fabricaron bollo limpio empacado al vacío y listo para calentar y consumir. Pero no tuvo aceptación en el mercado por su contextura y sabor.

Por otro lado, se suma la investigación realizada por Valdelamar, López & Romero (2013); en la empresa Bollos del Caribe ubicada en la ciudad de Cartagena, en donde muestran la importancia

que implica la implementación de la herramienta PHVA y lo que representa actuar sobre el proceso, reduciendo así los costos de no calidad y optimizando el proceso de producción de la empresa. Esta empresa no contaba con una estandarización propia, donde se demuestre que sus procesos están controlados, esto provoca que el producto final (bollo limpio) se exponga al incumplimiento de requisitos y además genera que no se tenga una contabilidad precisa sobre los costos operativos, quitándole confiabilidad al producto y clientes a la empresa, algunos costos producidos por la falta de estandarización serían devoluciones, defectos de fabricación y gastos de recursos de producción, entre otros.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1 Proceso de elaboración del bollo

El proceso para la elaboración del bollo dulce de maíz comprende las siguientes etapas.

- **Recepción de la materia prima:** Las mazorcas se adquieren directamente del cultivador de maíz, teniendo en cuenta el tamaño de la mazorca (20–25 cm).
- **Limpieza y clasificación:** El maíz es despojado de las hojas y de las barbas, clasificando la mazorca de acuerdo con el tamaño y color del grano, las hojas interiores de la mazorca son utilizadas para la envoltura, las exteriores son desechadas.
- **Desgranado:** Consiste en retirar los granos de maíz de la tusa utilizando para ello un cuchillo.
- **Molienda:** Los granos de maíz se muelen en un molino de disco, convirtiéndose en una masa suave.

- **Mezclado:** Se adicionan entre 7 y 8 g de sal y 40 g de azúcar por 1,5 kg de masa, y se mezclan uniformemente con el fin de homogenizar.
- **Empaque:** La mezcla se divide en porciones aproximadas de 250 g. La cantidad medida se envuelve utilizando para su empaque las hojas de la mazorca.
- **Cocción:** Los bollos empacados se introducen en una olla con agua y se llevan a cocción. Este proceso se mantiene hasta alcanzar una textura firme; la cual se verifica con la ayuda de un cuchillo que se introduce dentro del bollo, si al retirarlo sale completamente limpio indica que la textura es firme y se da por terminado el proceso de cocción.
- **Ecurrido:** Posteriormente los bollos se retiran de la olla y se colocan en recipientes con perforaciones que facilitan el escurrido. Terminado el escurrido, se empacan en bolsas y se procede a su distribución y venta. (TORRENEGRA, GRANADOS, & ACEVEDO, 2013)

4.2.2 Plan de negocio

Un plan de negocio se define como un instrumento clave para el logro del éxito empresarial, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí, para el crecimiento y desarrollo de una empresa, es decir es la guía que permite la creación o crecimiento de una organización. (ROJAS BUCHELI, 2009)

Planear es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio. Es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer caminos para alcanzarlos. El Plan de Negocios es entonces la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o

áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás. (VINIEGRA, 2007)

Desarrollar un negocio, es la forma de hacer realidad una idea, haciendo participe a todos los actores que de manera directa o indirecta la integren, teniendo presente los factores internos o externos que pueden vulnerar el logro de sus objetivos y que sirven para aterrizar de manera clara y correcta con el fin de darle un rumbo eficaz. Un plan de negocios cumple de manera primordial con dos funciones básicas:

Primero, fuerza a la fijación de objetivos claros y realizables, identificando que factores diferenciales se ofrecerán, con el fin de determinar las estrategias a seguir teniendo presente las expectativas que permitirán lograr los objetivos financieros de la inversión inicial del negocio que se pretenden lograr.

Segundo, el plan de negocios es la tarjeta de presentación que sustenta la inversión inicial lo cual permite establecer que tan viable o no es la idea de negocio, debe plasmar la naturaleza del negocio, los objetivos y los medios para el logro de los resultados esperados, teniendo presente las debilidades con las cuales se cuenta y que supondrán un desafío para el desarrollo del proyecto de negocio.

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica intrínseca en lo que se pretende lograr con un negocio y también determina las consideraciones que se deben tener en cuenta para su inicio.

Establece cuatro objetivos básicos para la puesta en marcha de cualquier negocio que son: Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocio, es decir, dar respuesta a la pregunta: ¿Porque se presenta o existe la oportunidad?, definir el enfoque que se tomara para el desarrollo de esta oportunidad, identificar aquellos factores con mayores probabilidades para el logro de los objetivos y generar herramientas para la captación de los recursos que permita su financiamiento.

Longenecker, Moore y Petty (2001) establecen que la preparación de un plan de negocio es el mejoramiento continuo, que sirve como medio para el logro del resultado final esperado. Aunque no existe una forma lineal para el diseño o elaboración de un plan de negocios debe contener en términos generales los siguientes aspectos:

- **Información General:** Nombre de la idea de negocio, Razón social.
- **Planeamiento Estratégico:** Visión del negocio, Misión del negocio, Objetivos del negocio, Diseño organizacional y Descripción del negocio.
- **Análisis del mercado:** Análisis del entorno empresarial, Análisis del mercado potencial, Segmento del mercado – público objetivo, Análisis de la competencia y Estrategia de mercadeo.
- **Estudio Técnico.**
- **Estudio Económico.**

4.2.3 Modelo Canvas

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Osterwalder (2004) en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El modelo CANVAS consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de la propuesta de valor. Pues esta tiene que llegar a una serie de clientes específicos, gracias a una serie de canales. Pero al mismo tiempo se debe relacionar la propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave con los que se va a trabajar. Por último, y no menos importante, también hay que tener en cuenta la estructura de costos y las líneas de ingresos del negocio.

Este modelo trata de buscar la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.

El modelo CANVAS consiste en la descripción de un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejen el método para obtener ingresos en una empresa.

1. Segmento de clientes: Como consecuencia de que los clientes son la base principal de todo modelo de negocio, debemos definir a que segmento nos vamos a dirigir. Esto es, debemos de conocer, sus gustos, preferencias y necesidades. O lo que es lo mismo conocer el nicho de mercado y oportunidades del negocio.

2. Propuesta de valor: Es lo que nos hace diferentes al resto. Este valor viene dado por la capacidad del producto y radica a la hora de dar una respuesta a las necesidades del mercado, y en la solución con los productos o servicios de la empresa. En definitiva, diseñar la razón por la que los clientes nos comprarán.

3. Relación con el cliente: Una vez diseñadas las dos partes anteriores, nos toca saber cómo relacionarlas. Y es aquí, donde cobra especial importancia los servicios del negocio. Un buen diseño de las relaciones permitirá tener buena imagen y prestigio.

4. Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria: Una cuestión para tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor al cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.

5. Ingresos: Son varios los aspectos a fijar en este apartado. Sin embargo, uno que se tiene poco en cuenta es definir el momento de su recibo. ¿Antes o después del pago a los proveedores? En definitiva, debemos de hallar una estructura de ingresos sólida, que amortice la propuesta de valor.

6. Actividades clave: ¿Qué actividades vamos a desarrollar? Esto es, debemos de diseñar las actividades que darán valor a la marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

7. Recursos clave: Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

8. Socios clave: El otro aspecto del mercado en el que se va a trabajar; son los socios con los que se van a aliar. Esto permitirá alcanzar el éxito potenciando a la propuesta de valor, dando mayor solidez y reforzando la eficacia del modelo de negocio.

9. Estructura de costos: Con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costos mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo costo.

4.2.4 Plan de marketing

El marketing mix es una mezcla de 4 estrategias básicas para aplicar la mercadotecnia a un producto o servicio en un mercado determinado precio, producto, promoción y plaza (distribución) son las variables, las 4P's, que utilizan los responsables de Marketing cuando diseñan una estrategia o plan de marketing, son las herramientas del marketing mix.

- **Producto:** (Bienes y servicios) en mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.
- **Plaza:** En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- **Promoción o Comunicación (mezcla de promoción o de comunicación):** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas etc., para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por: 1. Promoción de ventas 2. Fuerza de venta o venta personal, 3. Publicidad y 4. Relaciones públicas. 5. Comunicación.

- **Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo, incluye: forma de pago efectivo, cheque, tarjeta, etc., crédito directo, con documento, plazo, etc. descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 El maíz

El maíz es un pasto gigante domesticado (*Zea mays ssp. mays*) de origen tropical mexicano. La planta es usada para producir granos y forraje, los cuales constituyen la base para la elaboración de un buen número de alimentos tanto para los seres humanos como para los animales, así como también es usado para la industria farmacéutica y manufacturera. El fruto individual del maíz es botánicamente una carióspside, es decir, un fruto seco que contiene una sola semilla fusionada en el interior de los tejidos del propio fruto (MONTES & RODRIGUEZ, 1975). El maíz es a menudo de color blanco o amarillo, aunque también hay variedades de color negro, rojo y jaspeado. Además, cuenta con gran variedad de granos, que se distinguen por las diferencias de los compuestos químicos depositados o almacenados en él. Las variedades cultivadas fundamentalmente para alimentación comprenden el maíz dulce y el reventador, aunque también se usan en buena medida el maíz dentado, el amiláceo o harinoso y el cristalino. (SALVADOR, 2001)

4.3.2 El bollo

El bollo o hallaquita es un alimento de origen indígena a base de masa de maíz, plátano, batata o yuca que se envuelve en hojas de caña, maíz o faldo, y se cuece en agua hirviendo. Es típico en la Costa Caribe colombiana, Panamá y Venezuela. Es similar a la humita andina y a la pamoña brasileña. (FUENTES MERCADO & PEREIRA REGINO, 2016)

4.3.3 Empresa

Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para la realización de negocios y el emprendimiento de proyectos de importancia con el principal fin de obtener utilidades positivas. (ROJAS BUCHELI, 2009)

4.3.4 Marketing

Es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes. (OSTERWALDER, 2004)

4.3.5 Plan de negocio

Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único, todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio. (MONTALVO CASTRO, 2008)

4.3.6 Promoción

Comunicación comercial o mezcla comunicacional que busca atraer clientes. También se puede entender como la publicidad que realiza la empresa para estar en las primeras posiciones de los buscadores. (OSTERWALDER, 2004)

4.3.7 Packaging

Se trata de una carta de presentación ante el potencial comprador. Por eso el empaque debe llamar la atención y resultar vistoso: esto permite que el producto se destaque frente a otros. Puede ser el papel que envuelve un producto o la caja en la que se almacena. El objetivo es que el packaging proteja al producto en cuestión durante su traslado a los centros de venta, su permanencia en un depósito o en un local y su manipulación. Otra característica importante del packaging es que

permite transmitir información al consumidor. En el packaging suelen detallarse datos del fabricante y del producto, fecha de vencimiento, componentes y otras informaciones.

4.3.8 Modelo canvas

Es un concepto que permite visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de un modelo de negocio según nueve campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo. Esta herramienta como un método muy completo e imprescindible a la hora de crear un modelo de negocio, basada en la gestión estratégica para la creación de proyectos y el desarrollo de éstos.

Todo ello, con una serie definida de elementos interrelacionados entre sí, los cuales forman parte práctica del “medio ambiente” del mismo, como son: segmento de clientes, propuestas de valor, canales, modelo de relación cliente-negocio, fuente de ingresos, recursos a su disposición, actividades a realizar, socios participantes y estructura de costos. (MARTINEZ JIMENEZ, 2018)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El nivel de la investigación se aborda desde el análisis descriptivo- analítico, en primera instancia, tratando de identificar y describir posteriormente todos aquellos elementos que hacen posible la viabilidad de la creación de NUTICORN DEL CARIBE S.A.S. para luego proceder a su diseño desde el punto de vista Técnico y financiero.

Este método fue seleccionado porque permite:

- La determinación de la situación actual de un fenómeno o realidad particular, caso al estudio de factibilidad.
- La identificación de las características que presentan el fenómeno.
- Hacer estimativos sobre el comportamiento futuro del fenómeno o hecho investigativo.
- Obtener la conclusión de un grupo menor (Muestra), para hacerlas extensivas a un grupo mayor (Población).

5.2 TÉCNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información correspondiente al estudio del mercado, se aplicó un instrumento denominado: “Encuesta dirigida a los restaurantes, asaderos y tiendas ubicados en los diferentes barrios de la ciudad de Cartagena, para indagar la situación actual del consumo, grado

de satisfacción y precio de los bollos”. El cual fue dirigido a 219 establecimientos con el objeto de obtener la información objetiva y confiable sobre las características de la población potencial demandante de los bollos limpios, y de las condiciones generales requeridas para la implementación del proyecto.

La encuesta se estructuró con doce preguntas de las cuales diez se relacionan con el estudio de satisfacción del cliente y dos ítems relacionados al precio de los bollos y dimensión del mercado.

A continuación, se estructurará en una tabla como se realizará el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Tabla 1. Descripción Metodológica.

Objetivos	Actividades	Instrumento de Recolección	Fuentes de Información
Análisis del Mercado	Análisis del sector. Análisis del mercado. Plan de mercadeo	Encuesta. Entrevista a profundidad.	Cámara de Comercio de Cartagena. (Tiendas, Restaurantes y Asaderos).
Análisis Técnico y Operativo.	Análisis del producto. Análisis de las instalaciones físicas. Análisis de equipos. Análisis de los sistemas de control.	Cotizaciones de proveedores. Reglamentaciones jurídicas. Normas ambientales.	Textos especializados, Internet, Bibliotecas, Periódicos, Artículos, Tesis, Artículos de Investigación.
Análisis Administrativo	Estructura Organizacional. Personal de la empresa. Empleados. Diagnóstico de la Empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. Estrategia desarrolladas por medio de la Matriz DOFA	Manuales de procedimientos. Manuales de perfiles y de cargos, Encuesta.	Teorías administrativas

Análisis Legal	Aspectos legales y legislación	Códigos, Reglamentaciones, Decretos, Normas, Procedimientos Legales	Alcaldía Municipal. Entidades Gubernamentales. Código de Comercio
Análisis Económico	Inversión en activos fijos. Inversión capital de trabajo. Presupuesto de ingresos. Análisis de costos. Presupuesto de personal. Presupuesto de otros gastos.	Proyecciones de estados financieros. Tablas de amortización.	Bases de presupuestos. Indicadores económicos. Tasa representativa del mercado.
Evaluar financiera y económicamente el plan de negocio para determinar la viabilidad del proyecto.	Análisis de recursos financieros	Cotizaciones. Tablas de amortización. Condiciones crediticias del mercado	Banco de la República. Sistema financiero colombiano.

Fuente: Autores del Proyecto.

5.3 POBLACION

Se toma como sujeto de investigación a las tiendas, asaderos y restaurantes ubicados en la ciudad de Cartagena.

5.4 MUESTRA

Se toma como sujeto de investigación a las tiendas, asaderos y restaurantes ubicados en la ciudad de Cartagena.

Tabla 2. Reporte de Cámara de Comercio de Establecimientos Registrados en Cartagena.

Elementos de Estudio	Cantidad	%	N° De Encuestas
Restaurantes de comidas rápidas	3035	32.31%	71
Asaderos de carnes rojas y blancas	2000	21.30 %	47
Tiendas	4357	46.39 %	101
Población	9.392	100%	219

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta la formula cuando la población es conocida (BERNAL, 2000):

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{B^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra necesaria.

D = 10% Error estándar.

p = Proporción esperada 0,3.

q = Probabilidad de fracaso 0,7

B/(d) = Error muestral que fue estimado en 6 %.

N= Numero de población.

Nivel de confiabilidad = 95%

Z = 1,96

$$n = \frac{3.8416 * 0.3 * 0.7}{(0.0036)(9391) + 3.8416 * 0.3 * 0.7}$$

$$n = \frac{7576.86}{33.80 + 0.80} = 219$$

6. DEFINICION DEL NEGOCIO

6.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., tendrá como objetivo producir y comercializar bollos de maíz blanco, caracterizados por un proceso productivo y un innovador sistema de comercialización. Esta empresa contará con la implementación de las buenas prácticas de manufactura (BPM), con el cumplimiento del sistema de gestión de calidad, cumpliendo con las normas de higiene, capaz de contribuir con el desarrollo económico de la industria de alimentos en el departamento de Bolívar. El negocio esta principalmente dirigido a asaderos, restaurantes y tiendas ubicados en la ciudad de Cartagena.

Esta empresa tendrá como estrategia el marketing que se centra en los clientes personalizando lo más posible la experiencia de compra del producto y forjando relaciones duraderas con los mismos. Por ello el estudio de marketing permitirá analizar qué factores se pueden explotar tales como la marca, el packaging y la garantía que se le brindará al cliente con el apoyo para el manejo de su inventario, así mismo con los tiempos de entrega, ya que actualmente en fechas especiales o tiempos de alta demanda de los clientes, los proveedores existentes no pueden contar con la cantidad de productos requeridos en tiempo oportuno; además los créditos brindados, los diferentes canales de distribución y finalmente los más importantes puntos diferenciadores como lo serán el precio y el servicio post – venta que brindará NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.

6.2 PRODUCTO

Los bollos limpio de Maíz blanco, se denominan como un alimento perecedero, por ser un producto con un límite de duración para poder ser consumido, pero que en comparación con otros alimentos es un poco más durable gracias a su bajo nivel de agua, cuya característica principal es contribuir a una nutrición sana, a través del consumo de un producto histórico y de cultura ancestral, de elaboración sencilla, bajo en grasa, enriquecido con vitaminas y minerales, si es elaborado con las condiciones recomendadas de higiene, bioseguridad y mediante la implementación de una mejoría de su proceso de producción y comercialización.

El aspecto diferenciador del producto que ofrece NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., es el proceso de comercialización de los bollos y el sistema de marketing que implementará, y que permitirá aumentar las ventas de los clientes, además buscará disminuir los tiempos requeridos para el proceso de producción y mejorar de manera significativa las condiciones sanitarias del producto final. Se presentará en su forma tradicional, envuelto en hoja de maíz, amarrado con cabuya de fique y contarán con un peso medido mediante la utilización de un porcionador, de 250 g., por unidad.

6.3 MISION

La misión corporativa de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. es producir y comercializar bollos de maíz blanco de alta calidad y que generen un gran nivel de satisfacción para todos nuestros clientes. Para ello debemos anticiparnos en forma coherente a las expectativas del mercado, potenciando como ventaja competitiva la calidad y la comercialización de nuestro producto que desarrollara una marca valorada por sus clientes. A partir de lo anterior nuestra tarea es generar valor agregado y ser factor de crecimiento y desarrollo para la comunidad, colaboradores y accionistas.

6.4 VISION

Ser el proveedor de bollos de maíz blanco con más del 20% del mercado de la ciudad de Cartagena con una imagen diferenciada de nuestro producto en los próximos 3 años. Nos visualizamos como una compañía moderna, rentable y líder en el mercado de la región Caribe, desarrollando nuestros talentos y habilidades en un ambiente laboral excepcional, motivados por buscar y satisfacer continuamente las necesidades de clientes, consumidores y desarrollando relaciones con mutua colaboración con nuestros proveedores.

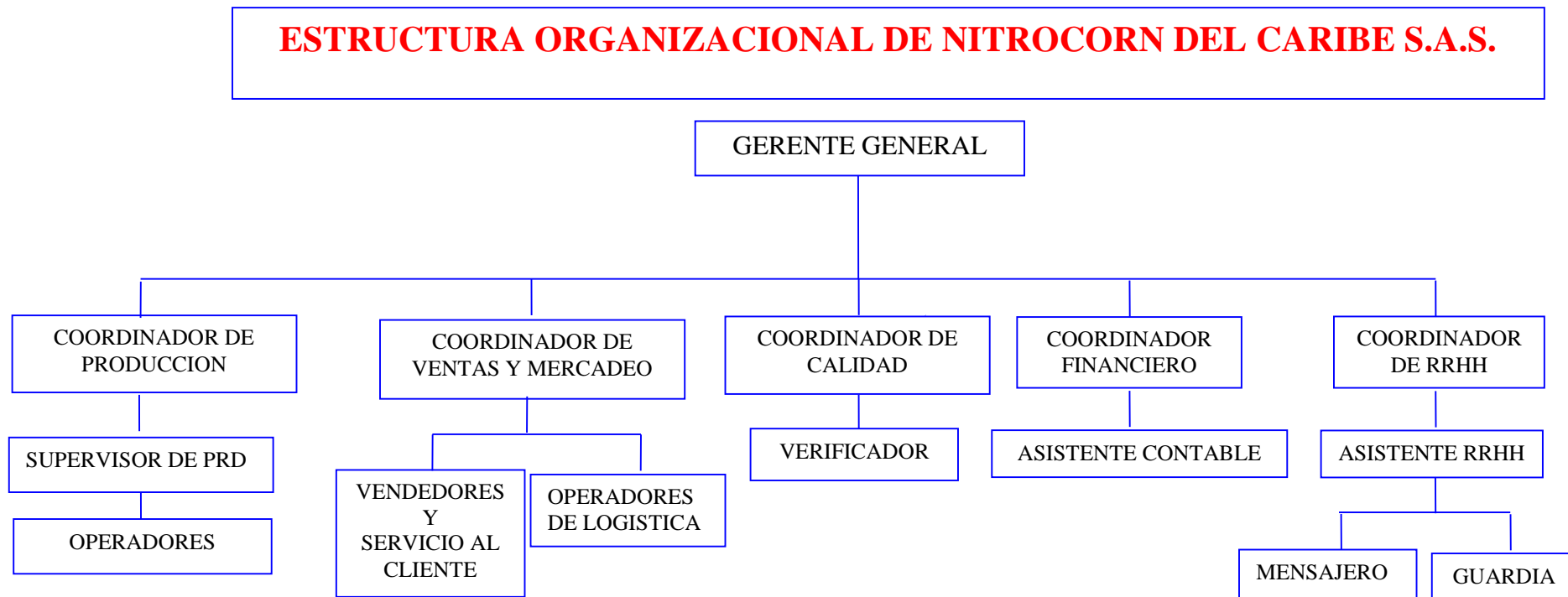
6.5 TIPO DE EMPRESA

NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., será una organización de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables por el monto que hayan aportado, su duración será indefinida. Además, el objeto social podrá ser indeterminado, no es necesaria la junta directiva y cada socio tendrá sus propias responsabilidades laborales y fiscales.

6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., contara con una estructura definida por áreas funcionales compuesta por un área Administrativa, que se encargara de manejar toda la parte financiera, contable, personal operativo, comercial y de logística, que se encargara del desarrollo de todo su proceso productivo. Contará con una Gerencia General, como su principal directivo para la toma de decisiones.

Figura 1. Estructura Organizacional de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.



Fuente: Autores del Proyecto.

6.7 MARCO LEGAL

Para poner en marcha este plan de negocio se define por el tipo de sociedad que se va a implementar, cumplir con normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos y especialmente encaminados al cuidado de la salud de los consumidores.

En cuanto a la constitución legal de la empresa se debe tener en cuenta una serie de requisitos como son:

1. Registrarse ante la cámara de comercio, verificando que no exista un nombre igual o similar al que desea inscribir.
2. Contar con las licencias ambientales para la ejecución de la obra o actividad de la empresa.
3. Cumplir con los requisitos del ministerio del trabajo para las condiciones laborales de nuestros colaboradores.
4. Solicitar el concepto de bomberos.
5. Realice la inscripción de su fábrica, según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto-Ley 019 de 2012.
6. Implementar la acreditación de las BPM.
7. El artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución para las S.A.S deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:
 - Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
 - Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.

- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
 - El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
 - Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
 - El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
 - La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
8. Existen permisos de carácter obligatorios en las actividades relacionadas con alimentos los cuales se deben seguir dichos registros, notificaciones Sanitarias son:
- Implementar la ley novena de 1979 y las normas vigentes para el cumplimiento de las condiciones sanitarias en cuanto a la salud pública, vigilancia y control de los alimentos.
 - Decreto 2674 de 2013, trata de la vigilancia de los alimentos, el cual habla sobre los controles de procesos para obtener alimentos y ser analizados antes de ser vendidos o comercializados, deben tener una certificación del INVIMA o secretaria de salud.

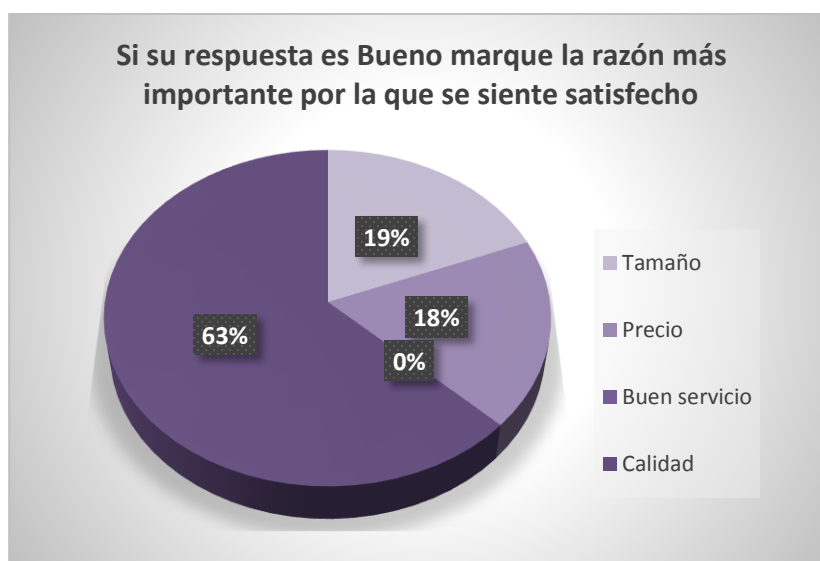
- Decreto Legislativo N° 1062 tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas.

7. ESTUDIO DE MERCADO

Con el fin de realizar estudio de mercado relacionado con el objeto del proyecto, se realizó encuesta y entrevista a los establecimientos como restaurantes, tiendas y asaderos de la ciudad de Cartagena en las cuales se puede decir que el 60% de los encuestados califican como buenos a los bollos actuales, el 30% manifiestan que son regulares y un 10% dice que son malos.

Sin embargo, cabe destacar que aquellas personas que se sienten satisfechas por los bollos que actualmente compran para su posterior venta o consumo manifiestan su mayor satisfacción en la buena calidad la cual representa el 63% de los encuestados, pero ninguno de los encuestados consideró tener un buen servicio por parte de los proveedores como factor de satisfacción, tal como lo evidencia la siguiente gráfica.

Figura 2. Resultado de satisfacción de los Establecimientos Encuestados.



Fuente: Autores del Proyecto.

Por otro lado, las personas que manifestaron su insatisfacción, el 64% influyo en el precio de compra del producto ya que no les permite tener un buen margen de ganancia con la venta del bollo.

Figura 3. Resultado de Insatisfacción de los Establecimientos Encuestados.



Fuente: Autores del Proyecto.

En menor proporción, el 20% de las personas insatisfechas colocan el servicio prestado, como la segunda causa de insatisfacción ya que no cuentan con un servicio de marketing que les permita una rápida atención a sus solicitudes, tiempos de respuesta rápidos para pedidos, además no les brindan un apoyo para el control de sus inventarios. Siendo este último factor la causa principal de que los tenderos puedan realizar altos pedidos por la alta pérdida a causa del vencimiento del producto.

El 91 % de los tenderos manifestaron estar de acuerdo con tener un proveedor que brinde como valor agregado un buen servicio como lo es el marketing y packaging para este producto, ya que para otros productos que comercializan los reciben y les ha permitido tener mejores resultados reflejados en mejoras de ingresos y reducción de pérdidas por vencimiento del producto pues este método le brinda garantías al producto. Sin embargo un 6 % de los encuestados manifestó que no están de acuerdo con esta propuesta, por sentirse a gusto con su proveedor actual o porque significaría una pérdida de mercado para su proveedor actual. Y el 3 % restante le resulto indiferente la propuesta.

Cabe destacar que la indiferencia del Packaging ofrecido como propuesta innovadora a los restaurantes y asaderos es alta ya que el 90% de esta parte del mercado buscan mantener una calidad en el sabor del bollo y bajos precios.

7.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Cartagena del 2018, en la ciudad existen en total un aproximado de 9.392 negocios entre tiendas, asaderos y restaurantes. Mercado que, según un estudio de la Fundación para la Investigación del Desarrollo (2007), consume 15 millones de bollos al año, cifra que demuestra el gran mercado potencial en la ciudad. A continuación, en la tabla 3 se muestra la demanda de bollos, que presentan los diferentes establecimientos encuestados.

Tabla 3. Demanda de Bollos de los Establecimientos Encuestados.

Consumos		Establecimientos					
Mensual	Asaderos		Restaurantes		Tiendas		Total
0-300 Unds	42	89%	57	80%	5	5%	104
301-500 Unds	3	6%	10	14%	11	11%	24
501-1000 Unds	2	4%	4	6%	45	45%	51
Mas DE 1000 Unds		0%		0%	40	40%	40
Total	47		71		101		219

Fuente: Autores del Proyecto.

De la tabla anterior y asumiendo la media del rango de consumos de los diferentes establecimientos, proyectamos la información recolectada manteniendo los porcentajes en el muestreo realizado y se cruzó con el número de negocios registrados ante la cámara de comercio de la ciudad y se proyecta un mercado con mayor potencial al establecido por la Fundación para la Investigación del Desarrollo (2007), con más de 39 Millones de Bollos al Año. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Potencial del Mercado en la Ciudad de Cartagena.

Consumos		Establecimientos					
Mensual	Asaderos (2000)		Restaurantes (3035)		Tiendas (4357)		Total (9392)
150	268.085	89%	365.482	80%	32.354	5%	665.921
400	51.064	6%	170.986	14%	189.810	11%	411.860
500	42.553	4%	85.493	6%	970.619	45%	1.098.665
1000	0	0%	0	0%	1.725.545	40%	1.725.545
Consumo Total /Mes	362.752		621.961		2.918.327		3.903.041
Consumo Total /Año	4.353.026		621.973		35.019.927		39.994.926

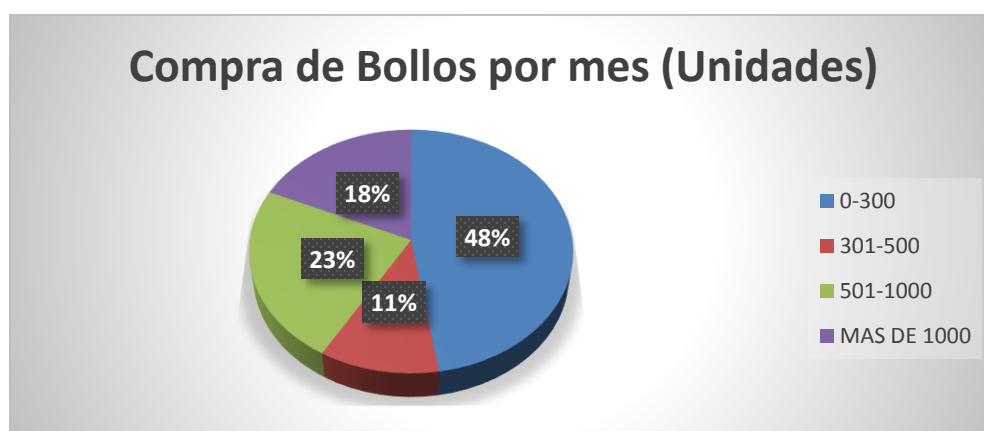
Fuente: Autores del Proyecto.

NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., tiene como meta para cubrir el 20 %, del total de este mercado. Al inicio de esta empresa, buscara superar el 8% de los clientes que cuenta este mercado en la ciudad de Cartagena, enfocados principalmente en los establecimientos de mayor tamaño y de ser posible en las grandes cadenas de almacenes, que representaría una cantidad de clientes esperados de 751 establecimientos, entre los cuales se proyecta una venta mensual entre 300.000 unidades por mes en el inicio.

Se tomará como compra mensual por establecimiento unas 500 unidades al mes, ya que en las encuestas realizadas los mayoristas y almacenes de cadena comercializan más de 1000 unidades al mes y en las tiendas de barrios el 44% de las tiendas encuestadas consumen entre 500 y 1000 unidades al mes y el 39% consumen más de 1000 unidades al mes.

En la siguiente grafica se muestra que el 48% de los establecimientos encuestados consumen entre 0 y 300 Unidades al mes.

Figura 4. Bollos comercializados por mes en los Establecimientos Encuestados.



Fuente: Autores del Proyecto.

Para NUTRICORN del CARIBE S.A.S., pretende que con su innovador modelo de comercialización y packaging logre aumentar la demanda de los clientes y por ende generar un aumento en las ventas del 12 % después del primer año de comenzar sus ventas. Este incremento será de forma incremental después del primer semestre, en incrementos paulatinos del 2% mensual. Logrando así alcanzar un total de ventas del producto por mes de \$ 414.030 unidades, con el fin de poder lograr la venta anual proyectada de más de 4.5 Millones de unidades del producto, para el primer año de producción.

7.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., está constituida además de los productores y comercializadores artesanales, que traen sus productos desde los pueblos cercanos a Cartagena (Villa Nueva, Santa Catalina, Santa Rosa, Arjona y Turbaco) y 2 empresas, legalmente constituidas las cuales analizamos en el cuadro presentado a continuación:

Tabla 5. Estudio de la Competencia Directa.

Competidor directo	Tipo de Cliente	Precio de Venta	Debilidades	Fortalezas	Estrategias a Implementar por NUTRICORN
Bollos Blanca	Tiendas y particulares	\$ 500	Mal diseño de planta, Falta de calidad e higiene y Proceso de producción artesanal	Conocimientos en la producción de bollos	Buena distribución en cuanto al diseño de planta.
Doña Juana	Ambulante, venta informal	\$ 400	Mala ubicación, Proceso de producción artesanal y venta informal	Tiene 2 años en el mercado. Y costos asequibles	Ubicación de la planta de producción en un lugar estratégico. Proceso de producción automatizado. Ventas al por mayor y al detal.
Otros Vendedores Informales**	Ambulante, venta informal	\$ 400	Rotación excesiva hacia nuevos mercados, si en el que opera no le genera los resultados esperados	Costos, tradición, inmediatez	Garantía de sabor, precio, calidad y salubridad. Continuidad y cumplimiento.

Fuente: Autores del proyecto.

* Otros proveedores informales: Distribuidores que llegan de pueblos aledaños y comercializan en puestos estacionarios o de manera ambulante de calle en calle.

Un estudio inicial de la Fundación para la Investigación del Desarrollo (2007), estableció que, en Villanueva, Arjona, Turbaco, Santa Rosa y Clemencia (poblados de la zona norte de Bolívar) existen cerca de 800 a 1.000 productores permanentes de bollos, que anualmente hacen cerca de 12 millones de unidades, principalmente para el mercado de Cartagena. Villanueva es el principal productor de la región con unos 6 millones de bollos.

En el 2002 se sembraron en este municipio 1.900 hectáreas de maíz, que dejó una producción de 2.100 toneladas, pero esto no alcanza para abastecer al mercado. El Ministerio de Agricultura, consiente de la importancia de la producción del bollo en Villanueva, escogió al poblado como beneficiario del Proyecto de Apoyo a Microempresarios Rurales (Pademer). Aquí estas microempresas generan entre 600 y 800 empleos anuales y utilizan unos 75.000 jornales. (ARCIERI G., 2005)

7.3 DOFA

Con el fin de analizar el entorno empresarial de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., se realizará análisis DOFA, también conocido como análisis DAFO o FODA, como la metodología de estudio a desarrollar, analizando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y las situaciones externas (amenazas y oportunidades), que se puedan generar para el correcto desarrollo del proyecto, que permitirá conocer de una forma muy aproximada, en la que se encontraría el proyecto antes de arrancar en su desarrollo.

Teniendo en cuenta que la producción y comercialización de bollo limpio, es liderada en su gran de manera artesanal, por parte de familias que, por tradición, han pasado este arte de generación en generación y que las empresas legalmente constituidas son pocas y no cumplen con la capacidad para abarcar un gran mercado, NUTRICORN DEL CARBIE S.A.S., se presenta como una opción favorable para los negocios de comidas rápidas, restaurantes y tiendas de la Ciudad.

Por lo cual se realiza un diagnóstico de la situación actual de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. en la ciudad de Cartagena, haciendo énfasis en la Gestión por Procesos. El diagnóstico se realizó a los procesos que tendrá la empresa.

El método para realizar el diagnóstico incluye la investigación para la recolección de datos, donde se identifican aspectos organizacionales clasificados como fortalezas o debilidades y valorados en una escala estimativa así: Baja (B), Media (M) y Alta (A). Además, se realizaron entrevistas a los clientes que nos permitieron identificar las mayores fortalezas y debilidades de la competencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. presenta una mayor cantidad de fortalezas, respecto al número de debilidades. Además, en lo que respecta a las debilidades identificadas, se aprecia la existencia de algunos aspectos que se encuentran en estado crítico y que forman parte de los diferentes procesos desarrollados en la empresa, por ejemplo; en aquellos vinculados a los procesos estratégicos en los cuales se evidencia la poca planeación llevada a cabo por la gerencia para consolidar y estructurar adecuadamente la empresa, así mismo, la falta de toma de decisiones basadas en hechos, cifras y la ausencia de planes de acción que permita la mejora continua de cada uno de los procesos y por ende de la empresa. Referente a los elementos relacionados con los procesos misionales, y en especial el de ventas, se puede constatar que no se cuenta con la documentación de los procedimientos, la cual les permita a los empleados de la empresa ejecutar de una forma óptima todas y cada una de las actividades adelantadas, y la coordinación de todas las áreas de producción y distribución, lo que se traduciría en el aumento de la satisfacción de los clientes. En los procesos de apoyo, del cual hace parte la Gestión Humana, se identifican falencias, como por ejemplo la ausencia de un manual de descripción de cargos que sirva de insumo y guía, a los colaboradores para el empoderamiento de sus puestos de trabajo, y a la empresa para el establecimiento de estrategias relacionadas con la gestión del talento humano como la selección e inducción de personal.

Por último, las fortalezas identificadas están en su mayoría ligadas a las características del producto y a los aspectos comerciales, más que a la gestión por procesos o a elementos internos propios de la empresa.

Tabla 6. Diagnostico de la Situación Actual de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.

Diagnostico de la Situación Actual de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.							
N°	Aspecto	Fortaleza			Debilidad		
		B	M	A	B	M	A
1	La empresa cuenta con una red propia de asesores comerciales que le permite a la gerencia tener autonomía para establecer estrategias de venta.		X				
2	Los conocimientos, competencias y experiencia del personal que laborara en NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. son acordes y suficientes para la ejecución de las funciones asignadas.						X
3	Existen indicadores que permiten medir la gestión realizada en los diferentes procesos de la empresa y que sirven de insumo para la toma de decisiones.		X				
4	Los bollos ofertados por la empresa cuentan con reconocimiento en el mercado por su calidad, precio y diseño, logrando así una ventaja sobre la competencia.	X					
5	Existe una adecuada comunicación y coordinación entre las solicitudes del cliente para mantener su satisfacción.			X			
6	La empresa cuenta con un manual de descripción de cargos, el cual sirve de herramienta de apoyo y orientación tanto a los colaboradores como a la empresa en la Gestión del Talento Humano.			X			
7	La empresa posee el recurso humano, físico, técnico y financiero, necesario para responder de manera adecuada a la demanda del mercado y lograr su crecimiento a mediano y largo plazo.			X			
8	Se elaboran planes de acción con el propósito de cumplir los objetivos establecidos en cada una de las áreas de la empresa y lograr una mejora continua.			X			
9	La empresa cuenta con un organigrama y se da a conocer a todos los empleados, con el propósito de contribuir a la organización del mismo.			X			
10	Los procedimientos llevados a cabo en la empresa se encuentran documentados, permitiendo establecer indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores.						X
11	La gerencia logra obtener el máximo esfuerzo de sus colaboradores a través de programas de incentivos y beneficios de acuerdo a los resultados obtenidos con su gestión.						X
12	La empresa cuenta con un sistema de control basado en indicadores de gestión, para cada uno de sus procesos.					X	
13	El recurso humano es considerado un elemento importante para el crecimiento de la empresa.	X					
14	La empresa cuentan con la infraestructura necesaria para brindar las condiciones óptimas a los empleados en el desarrollo de sus funciones y exhibir de manera adecuada los productos ofertados.					X	
15	Actualmente el proceso de ventas considerado un elemento crítico para el cumplimiento de la misión de la empresa es ejecutado de manera óptima.			X			
16	La gerencia dedica el tiempo suficiente a la planeación estratégica a fin de lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.			X			

Fuente: Autores del Proyecto.

Adicionalmente, se ha logrado entrar en conversaciones para la compra de la materia prima necesaria, que en este caso es el maíz, con propietarios de fincas cultivadoras de Maíz en los pueblos de Villa Nueva, Santa Rosa y Santa Catalina, que permitirá, minimizar los costos de producción al comprarle la cosecha al agricultor de manera directa.

Tabla 7. Matriz DOFA de Industria NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.

Matriz DOFA De INDUSTRIA NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · Personal calificado. · Por trabajar con sistema de comercialización Pre-venta se tendrá mayor manejo de inventario. · Proceso de producción estandarizado · Precio competitivo. · Promociones y ofertas. · Altos estándares de calidad e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento constante de clientes · Creación de nuevos empleos · Explorar nuevos mercados · Posibilidad de diversificar productos · Alianzas estratégicas con proveedores
Debilidades	Amenzas
<ul style="list-style-type: none"> · Empresa nueva en el mercado · Escasa vinculación con los clientes, Dar a conocer la marca y su posicionamiento. · Poco capital para la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de precio de materia prima e insumos. · Rechazo del producto · Límite de recursos financieros de poca fluidez. · Competencia consolidada en el mercado de manera informal · Escasez de la materia prima por cambios climáticos

Fuente: Autores del Proyecto.

Estrategias:

Estrategia FO

- Buscar alianzas con los clientes para identificar nuevas oportunidades y así dar a conocer la empresa en toda la ciudad de Cartagena.

- Buscar alianzas con los productores del principal insumo de la empresa como son los productores de maíz para garantizar el mismo.
- Mantener a la gerencia actualizada tanto profesionalmente como en cuanto al mercado, para diversificar los nuevos métodos de comercialización.
- La estructura organizacional contará con un área de investigación y desarrollo liderada por el coordinador de calidad en la cual se buscará innovar con la presentación del producto y las necesidades de los diferentes segmentos de clientes.

Estrategia FA

- Poner en marcha las estrategias de marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. en la ciudad.
- Para evitar el rechazo del producto en el plan de reclutamiento se tendrá como prioridad incluir en la nómina mínimo 2 personas con completa experiencia en la producción del bollo tradicional con la finalidad de mantener el sabor y textura actual del producto.

Estrategias DO

- Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos.
- Ser incisivos en los beneficios tangibles e intangibles para las empresas a la hora de presentar los servicios.

Estrategias DA

- Establecer un programa de investigación y desarrollo básico que liderara el coordinador de calidad de la estructura organizacional para facilitar mantener el conocimiento del mercado y los competidores, así como de nuevas tendencias y gustos de los clientes.
- En la contratación del personal operario se buscará contratar personal con experiencia que haga parte de las familias que se han dedicado a la producción de bollos de la forma tradicional, para poder ofrecer los bollos con la mejor calidad, de forma que los clientes mantengan el sabor textura y características tradicionales del bollo que comúnmente consumen.
- Acceder a crédito financiero o a inversionistas para conseguir recursos.
- Cuando la competencia baje sus precios, NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. tendrá que analizar la situación para actuar inmediatamente y bajar también los precios, de modo que no se pierda terreno en el mercado.
- Al entrar nueva competencia con menos precios, la empresa tendrá que ver la manera de
- Si los proveedores subieran los precios, la idea es que NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. mantenga los precios, si los costos afectan los precios de venta hay dos opciones: uno buscar otros proveedores, o subir los precios moderadamente sin llegar a sobrepasar los precios de la competencia.

8. MODELO DE NEGOCIO

El modelo CANVAS, permite tener una visión rápida del modelo del negocio, que consta de nueve elementos interrelacionados entre sí, como se muestran en la figura 5.

Figura 5. Modelo CANVAS.



Fuente: Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor. Universidad Católica del Perú.

Descripción del proceso: El proceso de elaboración de los bollos está dada por una serie de etapas organizadas, que permitan lograr un alto índice de calidad del producto final destinado a los consumidores.

8.1 SEGMENTO DEL CLIENTE

los clientes a los cuales dirigimos el producto o servicio y sus necesidades, los seleccionados son las tiendas, restaurantes y asaderos quienes son los que más pueden influir en el negocio. Entendemos el mercado y los clientes como un conjunto dinámico, cambiante, por ello el objetivo será adaptarnos a sus necesidades para satisfacerlas en la mejor medida posible, de acuerdo con las características de cada cliente que fueron identificadas en las encuestas realizadas.

En la tabla 8 se muestran los factores de satisfacción de los clientes potenciales para NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., donde se puede observar que la calidad es el mayor índice de satisfacción para los clientes seguido por el precio en el caso de los restaurantes y en tiendas el tamaño.

Tabla 8. Factores de Satisfacción de los Clientes.

Medición De La Satisfacción De Los Clientes								
Razón de Satisfacción	Establecimientos							
	Asaderos		Restaurantes		Tiendas		Total General	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Calidad	21	45%	29	41%	33	33%	83	38%
Precio	0	0%	15	21%	9	9%	24	11%
Tamaño u Otro	8	17%	5	7%	12	12%	25	11%
Insatisfechos	18	38%	22	31%	47	47%	87	40%
Total	47	100%	71	100%	101	100%	219	100%

Fuente: Autores del Proyecto.

Por lo anterior NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. clasificará a sus clientes según precios, la calidad del producto ofrecido y los tiempos de entrega.

Con lo anterior podemos analizar de manera clara, las condiciones de viabilidad para el negocio en el mercado objetivo, y así poder establecer de manera clara, la potencialidad existente para la adquisición del producto.

Tabla 9. Segmento Seleccionado.

Segmento Seleccionado	
Concepto	Cantidad
Cantidad aproximado del total de clientes en el segmento seleccionado que puedan adquirir el producto: Se plantea como segmento seleccionado el 6,8 % del total de establecimientos ubicados en la ciudad de Cartagena.	638 Clientes
Cantidad Real de posibles clientes contactados para la realización del estudio: Del total identificado como segmento del mercado, se selecciona la cantidad de negocios a los cuales se les aplico la encuesta.	219 Clientes
Cantidad promedio de productos presupuestados a adquirir por semana por estos clientes potenciales: Este será nuestro mercado potencial.	75.000 Unidades/ Semanal
Esperamos arrancar con un 20 % de este segmento seleccionado.	300.000 Unidades/ Mes
Número de clientes mínimo para el arranque del proyecto.	600 Clientes (Que adquieran aproximadamente 500 Uds. Mensuales.

Fuente: Autores del Proyecto.

8.2 PROPUESTA DE VALOR

La principal ventaja competitiva con la cual cuenta NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., para la puesta en marcha del proceso de producción y comercialización de bollo limpio, radica principalmente, en el proceso en que se comercializaran los bollos, las promociones ofertadas y el proceso para impulsar el aumento del consumo de bollos, lo anterior le brindará un apoyo a los clientes en impulsar el producto y por ende aumentar las ventas de este, mantener un completo

control del inventario y así permitirles a los clientes contar siempre con producto para su venta.

Generar valor es un concepto que incluye no solo el bollo ofertado por NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. o servicio, sino las relaciones con los clientes, el precio y ventajas competitivas.

La empresa tendrá los siguientes puntos relevantes como su propuesta de valor:

- Novedad (oferta de servicio al cliente inexistente con anterioridad).
- Mejora del rendimiento.
- Ajuste a las necesidades de los clientes.
- Diseño.
- Marca/ estatus (indicador de calidad)
- Precios más bajo que el de la competencia.
- Reducción de costos (producir eficientemente).
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad y promoción (que el producto llegue a más personas buscando incrementar el consumo de bollos del consumidor final)
- Comodidad a la hora de realizar sus pedidos.

Además, al incluir un proveedor con un proceso productivo estandarizado y que brinde garantía de higiene dentro del proceso productivo genera alta confianza y atención rápida y de calidad a las necesidades de sus clientes. Para el logro de esto, se establece ficha técnica del producto que garantice su calidad, buen sabor, consistencia y tamaño esperado por los clientes.

Por otra parte, esta empresa les permitirá a los clientes mantener un contacto directo, ya que contará

con la utilización de la tecnología: NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., contará con cuenta de WhatsApp, para respuesta inmediata, así como una página Web. Donde el cliente podrá estar informado de promociones del producto, las ofertas manejadas por la empresa, además esto permitirá interactuar de manera constante y en tiempo real con los clientes, para conocer sus opiniones, escuchar quejas o reclamos, observaciones y sugerencias.

Una de sus mayores fortalezas como nuevo proveedor de Bollos en la ciudad de Cartagena es el método para la comercialización de los bollos a base de maíz blanco, elaborados por NUTRICORN EL CARIBE S.A.S., porque estará alineada con las nuevas tecnologías, que le permita mantenerse en contacto directo con su mercado objetivo, se podrán recibir los pedidos por WhatsApp, por la página web o por las personas encargadas de realizar las visitas a los clientes (Serán tres vendedores); todos estos sistemas sirven para que los clientes puedan realizar sus pedidos, programar sus pedidos de forma diaria, semanal y mensual. La opción es como el cliente lo desee, esto le permitirá tener una atención, respuesta rápida y directa. La empresa realizara entrega todos los días de la semana en sus 3 carros distribuidores.

8.3 MODELO DE INGRESO

8.3.1 Producto

Se ofrecerán los bollos envueltos de la forma tradicional, envueltos en hoja de maíz, contara con el mismo sabor tradicional de nuestra tierra, tendrá su logotipo particular para los paquetes de varios bollos, los bollos contaran con la información de contenido nutricional, registro sanitario, fecha de elaboración y fecha de caducidad, así como el RUC.

Figura 6. Bollos que comercializara NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.



Fuente: Autores del Proyecto.

En la Figura 7 se observará el logotipo que tendrán los paquetes de Bollos. Estos paquetes de bollos estarán por las siguientes presentaciones: 3 Unidades, 6 Unidades y 12 Unidades.

Figura 7. Logotipo de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.



Fuente: Autores del Proyecto.

Además, se tendrá como estrategias para mantener la calidad del producto implementando controles de calidad de la materia prima y realizando introducción de cadenas de valor.

8.3.2 Precio

El precio de la línea de producto fabricado por INDUSTRIA NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. de acuerdo con la realidad de mercado, se estableció de la siguiente manera: (Se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas: “El precio que ofrecen los proveedores actuales en la ciudad de Cartagena por una unidad de es de \$ 500, cuyo precio es el ofrecido al 79% de los establecimientos encuestados, el 18,2% lo venden a \$ 600 y el 2,74 % restantes oscilan en un valor de compra entre los \$ 400 y \$ 450.

Ya que el precio que ofrece la competencia está entre 400 y 600 pesos y teniendo en cuenta la aceptación de los clientes frente a un bajo precio en los bollos ofrecidos, se comenzara con un precio de venta de \$ 380. Lo cual indica el nivel de competitividad del producto, generando al mismo tiempo aceptación por los clientes potenciales. Inclusive para los productos empacados tendrán un precio más bajo hasta \$350/ Und. Para el paquete de 12 Bollos.

- Bollo por Unidad: \$ 380
- Paquete de 3 unidades: \$ 368
- Paquete de 6 Unidades: \$ 361
- Paquete de 12 Unidades: \$ 350

El objetivo fundamental de la fijación de precios será orientado a las ventas, ya que se desea aumentar el volumen de las ventas acrecentando su participación en el mercado. Lo anterior en concordancia con la visión de la empresa.

Estrategias:

- Determinación del costo inicial de acuerdo con el estudio de mercado.
- Evaluar permanentemente la competencia.
- Elaborar un adecuado análisis de costos que incluya el análisis de sensibilidad.

8.3.3 Plaza

El lugar en que se comercializaran los bollos de maíz blanco será en la Ciudad de Cartagena, y se centrara la fabricación y almacenamiento en una propiedad ubicada en el barrio el Educador, 3ra calle. Cr 76 A 4 A 17, puesto que la investigación se realizó en toda la ciudad, pero en un futuro esta comercialización puede extenderse a municipios aledaños.

Para cumplir lo anterior se establecerán convenios y alianzas comerciales con los principales expendedores mayoristas del producto de la ciudad de Cartagena.

8.4 CANALES

8.4.1 Distribución

Ya que el canal de distribución es el medio por el cual el fabricante pone a disposición de sus clientes el producto que ofrece. Por lo anterior NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., ofrecerá sus bollos a los tenderos, restaurantes y asaderos los cuáles serán entregados en menos de 24 Horas en tres carros repartidores, permitiendo atender las necesidades de los clientes de manera oportuna.

Para su distribución se empacarán en recipientes, refractarias, u ollas metálicas, cubiertas con hojas de plátano lavadas e higienizadas, de manera que agentes externos no entren en contacto con el producto hasta su entrega final.

Se espera que, para el primer año, en la etapa de introducción del producto, la demanda logre alcanzar la producción de más de 4 Millones de bollos. Para el segundo año se buscará incrementar las ventas en un 20 % y el tercer año en adelante en un 10%, momento en el cual será necesario duplicar la mano de obra de la empresa para poder cumplir con la cantidad proyectada a producir; además el departamento de ventas tendrá como objetivo elaborar estrategias para el mejoramiento de la imagen, aumentar los segmentos de mercado trabajados con el fin de lograr mayor participación e incremento de ventas y haber realizado pilotos para diversificar los productos ofrecidos.

8.4.2 Promoción

De acuerdo con el estudio de mercado se llegó a la conclusión que se debe potenciar a nivel regional los beneficios y ventajas de productos derivados de maíz blanco en la dieta diaria, además se elaborara una campaña publicitaria masiva en televisión y radio.

La utilización de la tecnología se ha vuelto imprescindibles en el mundo de los negocios en la actualidad, ya que la publicidad de los productos, se da hoy en día en una gran proporción a través de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp, razón por la cual NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., estará alineada con las nuevas tecnologías, que le permitan mantearse en contacto directo con su mercado objetivo y atraer nuevos clientes o mercados potenciales, a través de la constante difusión y promoción del producto y de las ofertas manejadas por la empresa. Esto permitirá interactuar de manera constante y en tiempo real con los clientes, para conocer sus opiniones, escuchar quejas o reclamos, observaciones y sugerencias.

También contara con una página web, de manera que el mercado objetivo pueda tener acceso a la información de la empresa, a la información relacionada con promociones, producto, datos de contacto, permitiendo que de esta manera puedan contactarnos de manera rápida y directa.

También se realizarán volantes publicitarios o flyers, que serán distribuidos en todos los negocios ubicados dentro del segmento de mercado seleccionado, donde encuentren toda la información relacionado con los contactos para la solicitud de productos.

Se pretende de igual manera, ofrecer muestras gratis del producto a los posibles clientes, a los cuales se quiere llegar, de manera que conozcan el producto y se estimulen a conocer sobre este, dónde estará ubicado el establecimiento de producción, el proceso productivo y las diferentes opciones de contacto que puede utilizar.

Se anunciarán las promociones por medio de las redes sociales para incentivar la compra de los productos así:

- Descuentos del 15% sobre la compra todos los miércoles, de 8:00 am a 12:00 pm
- Se rifará el suministro de un pedido de manera mensual, para todos los clientes con compras mensuales superiores a las 900 unidades.

Tabla 10. Gastos de Publicidad.

Gastos de Publicidad			
Detalles	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Descuentos del 15% en Pedido los Miércoles	1.815 Unds	\$ 380	\$ 712.000
Degustaciones	500 Unds	\$ 380	\$ 190.000
Carteles/ Poster/ Avisos/Volantes	150 Unds	\$ 12.000	\$ 1.800.000
Sorteo Pedido Mensual	1000 Unds	\$ 380	\$ 380.000
Campaña Propaganda TV	1 Und	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Campaña Propaganda Radio	1 Und	\$ 300. 000	\$ 300.000
Página Web y Redes Sociales	1 Und	\$250.000	\$ 250.000
Otras Promociones	1 Und	\$ 300.000	\$300.000
TOTAL	-	-	\$ 12.912.000

Fuente: Autores del Proyecto.

*La Campaña televisiva se realizará cada 6 Meses.

Para dar a conocer a los posibles consumidores los beneficios de consumir los productos elaborados a base de maíz blanco se colocarán afiches en las tiendas a las cuales se les ofertara el producto en la ciudad de Cartagena, mostrando además los múltiples beneficios que brinda al ser humano el consumo de este producto.

Se utilizarán medios tales como: Afiches callejeros y afiches publicados en paradas de transcaribe, atrás o al costado de buses de transporte público de la Ciudad.

Para lo cual se estima un presupuesto de \$ 8.000.000, durante el primer año, y en los siguientes años \$ 4.000.000, puesto que se considera que en el primer año se habrá captado la atención de un gran número de consumidores.

8.4.3 Estrategia

La estrategia que se quiere llevar a cabo es la de establecer una publicidad motivacional y racional donde se evoque la seriedad y el profesionalismo de la empresa, comprometida con las necesidades de los clientes al presentarles un servicio post venta y avisos publicitarios como muestra de innovación y creatividad para la comercialización de los bollos que permita brindar una mayor venta del producto al consumidor final. En cuanto a la parte motivacional se quiere alentar a que las empresas vean una nueva forma de hacer cocina que se puede mezclar perfectamente con los negocios, estrechando las relaciones empresariales entre los usuarios de Diego Panesso Catering y sus clientes. En la parte racional que los clientes Diego Panesso Catering se sientan apoyados en sus actividades empresariales y de negocios, que están dejando su buen nombre en las manos de

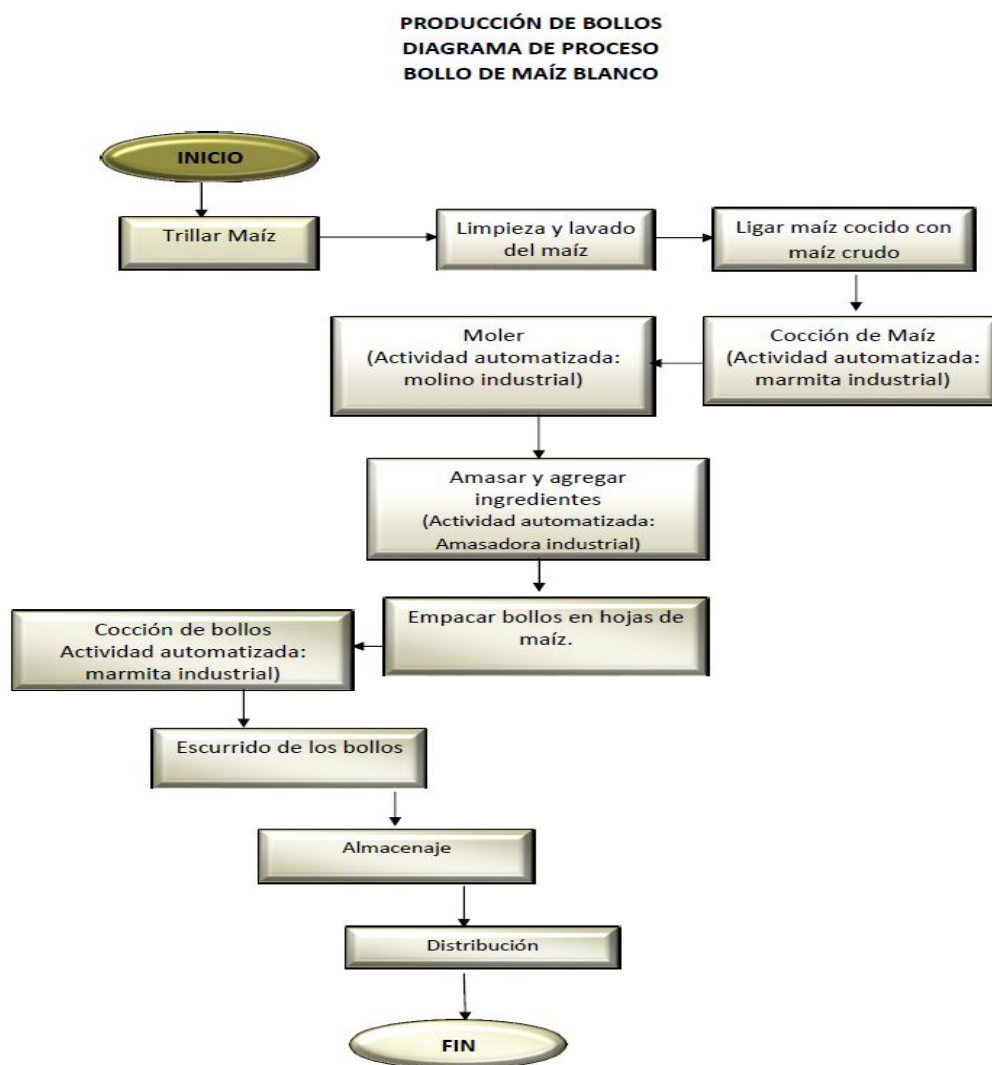
una empresa en la que pueden confiar por su alto sentido de pertenencia para con sus clientes, responsabilidad y cumplimiento en el servicio.

9. MODELO DE OPERACIONES

9.1 PROCESOS PRODUCTIVOS

Con el fin de maximizar el proceso de producción NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., ha establecido el siguiente diagrama para su proceso productivo que se muestra en la Figura 8.

Figura 8: Diagrama de Proceso de Producción de Bollo Limpio.



Fuente: Autores del Proyecto.

9.2 RECURSOS CLAVES

Los recursos físicos con que contara NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. serán los siguientes:

9.2.1 Maquinaria e instrumentos

NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., desarrollara su actividad económica, durante los 12 meses del año en turnos de trabajo que irán desde las 6:00 am a 2:00 pm de lunes a sábados. La capacidad instalada del negocio estará determinada por los tiempos de producción estimada de los productos y el personal operativo contratado. El cual será de seis operadores.

A continuación, en las tablas 11y 12 se presentarán los costos necesarios para las adecuaciones locativas y equipos de oficinas necesarios.

Tabla 11. Adecuaciones Locativas.

Cuadro Necesidades y Requerimientos Adecuaciones Locativas y Eléctricas			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Adecuaciones Locativas	1	\$ 4.700.000,00	\$ 4.700.000,00
Instalaciones de Gas	1	\$ 1.450.000,00	\$ 1.450.000,00
Adecuaciones Eléctricas.	1	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Total			\$ 8.750.000,00

Fuente: Autores del Proyecto.

Tabla 12. Equipos de Oficinas Necesarios.

Cuadro Necesidades y Requerimientos Equipos de Oficinas			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador	7	\$1.800.000	\$ 12.600.000,00
Impresora	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000,00
Total			\$14.400.000,00

Fuente: Autores del Proyecto.

Los valores citados en la tabla 13, se colocaron con base a las cotizaciones de los equipos necesarios para la operación del negocio, teniendo en cuenta que las maquinas cotizadas tienen las características técnicas; requeridas por la normatividad que regula este tipo de negocios, como sanitarias, de seguridad y salud en el trabajo, además de las características rendimiento y operación que permita la eficiencia y eficacia en el proceso productivo.

Tabla 13. Maquinaria y Equipos Necesarios para NUTRICORN S.A.S.

Maquinaria y Equipo	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Moto Carros de carga con furgón de aluminio	-Cilindraje: 198 CC	3	\$ 6.000.000	\$ 18.000.000
Marmita industrial	-Capacidad: 250 Litros. -Potencia: 72,000 BTU/h. -Tipo: A gas. -Dimensiones: 80X90X88	1	\$ 13.350.000	\$ 13.350.000
Trilladora de Maíz Industrial	-Capacidad: 150 Litros. -Voltaje: 220 V. -Peso: 75 Kg. -Energía: 2,2 W	1	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000
Tanque en acero inoxidable	-Dotado con válvula de seguridad, piloto; grifo de llenado para aguas fría y agua caliente	5	\$ 1.000.000	\$ 5.000.000
Molino Industrial	En acero inoxidable con ángulo de pulgada de 1/8 con motor de 2 HP, polea y guarda.	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
Mesas	-Fabricada en lámina 100% de acero inoxidable calibre 18. -Cubierta de grado alimenticio-sanitaria -Base de mesa fabricada en tubo de acero inoxidable de 1 ½" pulgadas calibre 18. -Niveladores de piso acero inoxidable, Respaldo y entrepaño acero inoxidable calibre 18.	6	\$ 400.000	\$ 2.400.000
Estufa Industrial	-Fabricada en lámina 100% de acero inoxidable, -Con 4 parrillas de 0.27 m x 0.28 m de Hierro fundido. -Con 4 quemadores. -Con niveladores de piso. -Capacidad: 90,414 BTU/h.	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Campana Extractora	-Fabricada en lámina 100% de acero inoxidable calibre 18. - Estilo: Para utilizarse a muro o en tipo isla, - Con los filtros intercambiables	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Amasadora de Maíz Automática	-Capacidad de 300 kg de masa de maíz. -Equipadas con temporizador para tiempo de mezclado. -Vuelco neumático y escotilla con actuadores neumáticos.	1	\$ 7.100.000	\$ 7.100.000
Ollas Industriales	-En acero Inoxidables	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Cucharas Industriales	-En acero Inoxidables	6	\$ 30.000	\$ 180.000
Canastas	- Material: Plástico -Dimensiones: 52,8 x 35,8 x 27,2 cts.	50	\$ 30.000	\$ 1.500.000
Carreta de Almacenaje	-	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
TOTAL				\$ 64.530.000

Fuente: Autores del Proyecto.

La capacidad Instalada de la empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., está determinada por la mano de obra y capacidad de los equipos de la empresa, citados en la tabla 14. A continuación en la tabla 14, se detallará las actividades que realizarán los operadores en un turno de 8 horas en la cual la planta será capaz de fabricar con el personal contratado hasta 405.600 Unidades por Mes en un solo turno de producción y hasta 811.220 Unidades por mes en dos turnos de producción que se lograrán solo duplicando la mano de obra variable.

Tabla 14. Distribución de Actividades y Tiempos en la Fabricación de Bollos blancos.

INDUSTRIA NUTRICORN DEL CARIBE SAS																					
Capacidad Instalada. 15.600 Unidades/ Día																					
Descripción de Actividades de Operadores x Turno 8 Horas																					
Item	Actividad Principal	Operadores	Tiempo en Minutos	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	TOTAL (Minutos)	
1	Trillar maíz	Operario 1. (Tipo I)	240																	420	
2	Limpieza y lavado del maíz		60																		
3	Cocción		120																		
4	Ligar maíz cocido y crudo	Operario 2 (Tipo I)	180																	480	
5	Moler		300																		
6	Amasar y agregar ingredientes	Operario 3 y 4 (Tipo I)	240																	960	
7	Empacar bollos		720																		
10	Cocción de bollos	Operario 5 (Tipo II)	480																	480	
11	Escurredo de los bollos	Operario 6 (Tipo II)	120																	480	
12	Almacenaje		180																		
12	Supervision		180																		

Elaboración: Autores del proyecto.

En la tabla 15 se resume la capacidad instalada de la empresa con el personal asignado al arranque de esta.

Tabla 15. Resumen de Capacidad Instalada.

INDUSTRIA NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.		
Capacidad Instalada.		
Ítem	Producción	Unidades
1	Producción / Hora	1.950
2	Producción / Día	15.600
3	Producción / Mes	405.600
4	Producción / Año	4.867.200

Elaboración: Autores del proyecto

NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., esta estratégicamente organizado para que el proceso productivo sea eficiente y tenga óptimas condiciones para los trabajadores. El hecho de que toda la maquinaria y utensilios se encuentren dentro del local, lo que hace que el espacio se reduzca un poco, se distribuye de la forma más adecuada para poder maximizar su utilidad.

9.2.2 Talento humano

Uno de los factores más importante en una empresa es el talento humano, por lo cual en NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., tendrá como meta en la contratación del personal, tener en cuenta el potencial de las personas y no solamente según la experiencia; para así abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades en el desarrollo de la empresa.

Para lo cual se usarán las siguientes técnicas de Reclutamiento externo de personas:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
- Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

A continuación, se colocarán las funciones de los cargos que se encuentran dentro del Organigrama:

Gerente General

- Dirigir las inversiones de la empresa.
- Autorizar los préstamos y niveles de endeudamientos.
- Coordinar con el presidente la realización de los procesos, políticas de la empresa
- Hacer cumplir las políticas y reglamentos internos
- Elaborar políticas de crédito
- Aprobar normativas de la empresa
- Evaluar el trabajo del Administrador

- Coordinar con los Coordinadores de áreas las actividades aprobadas o proyecciones de la empresa
- Controlar cumplimiento de funciones de sus subalternos.
- Vigilar por el buen manejo de los recursos económicos y administrativos de la empresa

Secretaria

- Llevar archivo de comunicaciones enviadas y recibidas
- Realizar actas de reuniones de la gerencia
- Ayudar en logística de la gerencia.
- Supervisar los trabajos realizados por el mensajero.
- Supervisar trabajos realizados por el guardia.
- Colaborar con la logística de reuniones y eventos de la empresa.

Coordinador financiero

- Realizar roles de pago
- Analizar cuentas contables
- Realizar Balances
- Revisar Informes de Asistentes de Coedito
- Revisar Informes de Asistente de Cobranzas
- Realizar Arqueos de Caja
- Aprobar compras

- Aprobar proveedores
- Registrar asientos diarios contables
- Realizar retenciones tributarias

Vendedores y servicio al cliente / Logística

- Ingresar pedidos de los clientes
- Velar por las entregas oportunas de los pedidos
- Realizar las labores de cobranza a los clientes o pago de créditos.
- Promover al incremento de ventas de la empresa
- Actualizar cartera clientes
- Realizar las entregas del producto terminado a los clientes.

Coordinador de RRHH

- Contratar personal que trabajara en la cooperativa
- Recibir registros de control de personal
- Realizar informes de control de personal
- Promover el desarrollo cultural, social y educativo de los miembros de la empresa

Coordinador de ventas y mercadeo

- Ingresar depósitos de ahorros.
- Ingresar Pagos de créditos.
- Evaluar los créditos otorgados.
- Realizar cuadros de caja.

Mensajeros

- Realizar Aseo oficinas
- Comprar suministros
- Realizar entregas de pagos varios

Guardia

- Custodiar instalaciones físicas de la empresa
- Custodiar bienes de la empresa
- Custodiar personas que laboran en la empresa

Coordinador de calidad

- Proponer nuevas ideas y trabajar en la investigación y desarrollo para mejorar el producto ofrecido.

- Coordinar las auditorías internas en la empresa
- Velar por el cumplimiento de las políticas del SGC.
- Mantener en funcionamiento del SGC de la empresa.

Coordinador de producción

- Realizar Adquisición de compras
- Generar el plan de necesidades o insumos de la línea de producción
- Velar por la mejora continua en la reducción de los costos de producción
- Realizar la programación de la producción de la planta
- Evaluar al personal contratado para las líneas de producción
- Mantener el cumplimiento de los indicadores de Costos y de productividad fijados por la gerencia.

Supervisores

- Supervisar personal operativo que trabaja en la planta
- Registrar el ingreso y salida del personal que labora en la empresa
- Programar a los operadores de la empresa
- Velar por el cumplimiento de las BPM
- Velar por el cumplimiento de los indicadores de producción de la empresa
- Velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad y las condiciones de trabajo de los operadores.

Para el desarrollo de la producción contaremos con el siguiente personal que se muestra en la tabla 16 y 17.

Tabla 16. Mano de Obra Fija.

Mano De Obra Fija			
Cargo	N° de Personas	Salario Por Personas	Total
Gerente General	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Secretaria	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Mensajero	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Guardia	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Coordinador financiero	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Coordinador de producción	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Coordinador de calidad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Coordinador de ventas y mercadeo	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Coordinador de RRHH	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Vendedores / Servicio al Cliente	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
Total	12		\$ 18.750.000

Fuente: Autores del Proyecto.

En la tabla 17, se realiza el listado del personal operativo con el cual contara la empresa en el arranque para la línea de producción. Son un total de seis personas que laborarán en turnos de 8 horas, en la cual se realizarán hasta 405.600 unidades /Mes.

Tabla 17. Mano de Obra Variable.

Mano de Obra Variable			
Cargo	N° de Personas	Salario Por Personas	Total
Operadores I	2	\$ 950.000	\$ 1.900.000
Operadores II	4	\$ 825.000	\$ 3.400.000
Total	6		\$ 5.200.000

Fuente: Autores del Proyecto.

9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación, se establecerá la estructura de costos que tendrá la empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. para la producción y comercialización de los bollos limpios en la ciudad de Cartagena.

- **Gastos o costos administrativos:** Son aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas de una empresa, es decir la operación normal de la empresa.
- **Costos de ventas:** Son aquellos desembolsos relacionados con las actividades que se desarrollan en el departamento de ventas, es decir todos los desembolsos como son, publicidad, promoción, etc.
- **Costos fijos:** En el cual se incluye la mano de obra operativa que depende de la producción o demanda existente.

A continuación, en la tabla 18. Se colocan la proyección de los costos del proyecto a cinco años

Tabla 18. Gastos del Proyectado a Cinco Años.

Gastos de Producción	2020	2021	2022	2023	2024
Materias Primas e Insumos	\$908.832.080	\$1.085.204.337	\$1.193.724.770	\$1.313.097.247	\$1.444.406.972
Mano de Obra	\$62.400.000	\$65.520.000	\$104.436.000	\$109.657.800	\$115.140.690
Cargas Sociales	\$31.824.000	\$33.415.200	\$53.262.360	\$55.925.478	\$58.721.752
Electricidad y Gas	\$30.000.000	\$31.500.000	\$36.382.500	\$42.021.788	\$48.535.165
Mantenimiento	\$18.000.000	\$18.900.000	\$19.845.000	\$20.837.250	\$21.879.113
Seguros	\$2.400.000	\$2.520.000	\$2.646.000	\$2.778.300	\$2.917.215
Varios	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038
	\$0				
	\$0				
Amortización Bienes de Uso	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500
Total Gastos de Producción	\$1.069.999.580	\$1.253.903.037	\$1.427.455.130	\$1.561.807.113	\$1.709.437.444

Fuente: Autores del Proyecto.

10. ANALISIS FINANCIERO

Este capítulo permite determinar: la inversión, financiamiento, costos, ingresos y realizar la evaluación financiera de la inversión, para determinar si es conveniente su implementación.

10.1 INVERSION INICIAL

La inversión total del presente proyecto está compuesta por los activos fijos, el capital de trabajo y las inversiones nominales, para empezar con la ejecución del proyecto es necesario invertir en activos fijos \$79.130.000; en el capital de trabajo \$23.950.000, adecuaciones locativas \$8.750.000 y \$ 5.000.000 en gastos de constitución por lo tanto la inversión total del proyecto es de \$116.830.000.

Tabla 19. Inversión Inicial.

Inversión Inicial	
Descripción	Valor Total
Maquinarias y Equipos	\$64.730.000
Equipos de Oficina y Otros	\$14.400.000
Capital de Trabajo	\$23.950.000
Adecuaciones Locativas	\$8.750.000
Gastos para la constitución	\$5.000.000
TOTAL	\$ 116.830.000

Fuente: Autores del Proyecto.

El Capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Para determinar el capital de trabajo se han considerado los costos operativos. El requerimiento para el capital de trabajo estará dado para un año de actividad.

Financiamiento:

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión, Como es el caso de la empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., corresponde a la obtención de un préstamo bancario por \$26.830.000 y el Fondo de Emprendimiento del servicio nacional de aprendizaje (SENA) que nos brindara \$90.000.000, para totalizar la inversión inicial necesaria para colocar en funcionamiento la empresa la cual se asociará con personas del sector y de esta manera crear fuentes de empleo para la comunidad.

10.2 PROYECCIONES DE VENTAS

Los ingresos están dados por las operaciones habituales que realiza la empresa, lo cual es cuantificable en un periodo de tiempo determinado y que está relacionada directamente con el volumen de ventas.

Esta empresa comenzara vendiendo 300.000 Unidades de Bollos al mes y se proyecta superar los 4 millones de Bollos dentro del primer año y las ventas se incrementarán para el primer año un 20% y después del segundo un incremento del 10% anual.

La proyección del comportamiento de la empresa en lo que se refiere a los ingresos, dicha proyección está dada para cinco años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que

los ingresos provienen de las ventas de la producción de bollos y se pueden evidenciar en la Tabla 20 de Estado de Resultados a continuación:

Tabla 20. Estado de Resultados de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	1.505.091.002	1.806.109.203	1.986.720.123	2.185.392.135	2.403.931.349
Costo de Ventas	904.336.947	1.085.204.337	1.193.724.770	1.313.097.247	1.444.406.972
Utilidad Bruta	600.754.055	720.904.866	792.995.352	872.294.888	959.524.376
Gastos de producción Fijos	161.167.500	168.698.700	233.730.360	248.709.866	265.030.471
Sueldos de Administración	185.400.000	194.670.000	204.403.500	214.623.675	225.354.859
Sueldos Comerciales	39.600.000	41.580.000	43.659.000	45.841.950	48.134.048
Cargas Sociales	114.750.000	120.487.500	126.511.875	132.837.469	139.479.342
Publicidad	67.184.000	68.527.680	69.898.234	71.296.198	72.722.122
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	27.264.962	28.900.860	30.634.912	32.473.006	34.421.387
Varios	14.950.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	610.316.462	624.124.740	710.160.880	747.171.314	786.600.837
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	-9.562.408	96.780.126	82.834.472	125.123.574	172.923.540
Intereses	16.804.112	12.922.775	5.289.957	61.571	0
Utilidad Antes de Impuestos	-26.366.519	83.857.350	77.544.515	125.062.003	172.923.540
Impuesto a las Ganancias	0	25.157.205	23.263.355	37.518.601	51.877.062
Utilidad Después de Impuestos	-26.366.519	58.700.145	54.281.161	87.543.402	121.046.478

Fuente: Autores del Proyecto.

10.3 VIABILIDAD FINANCIERA

Estado de Perdida y Ganancia Proyectado:

Este estado contable constituye al análisis de los datos provenientes de todo el ejercicio contable de la empresa. El objetivo es calcular la utilidad neta o pérdida y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son en forma general el beneficio real de la operación del negocio, así como también los sueldos, utilidades de los trabajadores y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización:

Flujo de Caja

El flujo de caja refleja los egresos de efectivo que se efectuarán en el transcurso de la vida útil del proyecto, para esto es necesario excluir los valores que, si bien se consideran gastos, no representan salidas de efectivo como por ejemplo las depreciaciones y amortizaciones. Este flujo nos permitirá analizar los ingresos y egresos de la organización, es decir todo su movimiento.

Tabla 21. Flujo de Caja.

Flujo de Fondos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ingresos por Ventas	56.109.489	90.897.372	115.159.115	117.462.298	119.811.543	122.207.774	124.651.930	127.144.968	129.687.868	132.281.625	134.927.258	137.625.803	1.407.967.043
Egresos por Compras M.P.	0	35.961.066	70.348.835	69.463.293	70.852.559	72.269.610	73.715.003	75.189.303	76.693.089	78.226.950	79.791.489	81.387.319	783.898.516
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	57.200.000
<i>Administración</i>		15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	169.950.000
<i>Comerciales</i>		3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	36.300.000
<i>Cargas Soc. Producción</i>		2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	2.652.000	29.172.000
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	9.562.500	105.187.500
Subtotal Sueldos y Cargas	0	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	36.164.500	397.809.500
Otros Gastos de Producción	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	56.400.000
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	11.189.664	6.095.266	6.136.531	6.178.622	6.221.555	6.265.346	11.310.013	6.355.573	11.402.044	6.449.445	11.497.794	6.547.110	95.648.962
Total Egresos Operativos	15.889.664	82.920.832	117.349.866	116.506.415	117.938.614	119.399.456	125.889.515	122.409.375	128.959.633	125.540.896	132.153.784	128.798.929	1.333.756.979
Diferencia Operativa	40.219.825	7.976.540	-2.190.751	955.882	1.872.930	2.808.318	-1.237.585	4.735.593	728.235	6.740.730	2.773.474	8.826.874	74.210.065
Inversiones	116.830.000												116.830.000
Flujo Financiero													
Prestamo	133.850.448												133.850.448
Devolución del Prestamo		-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	-35.995.045
Total Flujo Financiero	133.850.448	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-1.568.047	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	-5.317.353	97.855.403
Diferencia Ingresos - Egresos	57.240.273	6.408.494	-3.758.798	-612.165	304.883	1.240.271	-2.805.632	-581.760	-4.589.118	1.423.377	-2.543.879	3.509.521	55.235.468
Aporte del Emprendedor	90.000.000												
Flujo de Fondos	147.240.273	153.648.767	149.889.969	149.277.804	149.582.687	150.822.958	148.017.326	147.435.567	142.846.449	144.269.826	141.725.947	145.235.468	

Fuente: Autores del Proyecto.

A continuación, se mostrará en la Tabla 22 el comportamiento al flujo de caja proyectado a cinco años.

Tabla 22. Flujo proyectado a 5 Años.

Flujo de Fondos	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas	1.407.967.043	1.786.684.411	1.975.065.248	2.172.571.773	2.389.828.950
<i>Egresos por Compras M.P.</i>	<i>783.898.516</i>	<i>1.140.109.350</i>	<i>1.186.721.915</i>	<i>1.305.394.107</i>	<i>1.435.933.518</i>
<i>Sueldos y Cargas</i>	<i>397.809.500</i>	<i>455.672.700</i>	<i>532.272.735</i>	<i>558.886.372</i>	<i>586.830.690</i>
Otros Gastos de Producción	56.400.000	59.220.000	65.488.500	72.583.088	80.624.530
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	95.648.962	98.688.540	101.856.145	105.158.355	108.602.117
Impuesto a las Ganancias		0	25.157.205	23.263.355	37.518.601
Total Egresos Operativos	1.333.756.979	1.753.690.591	1.911.496.501	2.065.285.275	2.249.509.455
Diferencia Operativa	74.210.065	32.993.820	63.568.747	107.286.497	140.319.495
Inversiones	116.830.000				
Flujo Financiero					
Prestamo	133.850.448				
Devolución del Prestamo	-35.995.045	-63.808.233	-63.808.233	-5.317.353	0
Total Flujo Financiero	97.855.403	-63.808.233	-63.808.233	-5.317.353	0
Diferencia Ingresos - Egresos	55.235.468	-30.814.413	-239.486	101.969.144	140.319.495
Aporte del Emprendedor	90.000.000				
Flujo de Fondos	145.235.468	114.421.055	114.181.570	216.390.200	254.501.065

Fuente: Autores del Proyecto.

Evaluación Financiera:

La evaluación de este proyecto permite una medición del nivel de utilidad que obtendrán los socios, como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la inversión que pretende elegir.

La tasa de ganancia requerida por los socios será del 50%, menor a esta tasa no se considerará rentable el negocio para sus inversionistas.

Los indicadores financieros utilizados que permiten medir la rentabilidad del proyecto serán: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) los cuales se representan en la tabla 23. donde se observa que tendrá una TIR de 62,1%, la cual es un 12% superior a la requerida. Y se obtendrá un Valor Actual Neto de \$ 30.450.879.

Tabla 23. Evaluación de Indicadores Financieros.

Flujo del Proyecto		2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos por Ventas			1.407.967.043	1.786.684.411	1.975.065.248	2.172.571.773	2.389.828.950	
Egresos Operativos			1.333.756.979	1.753.690.591	1.911.496.501	2.065.285.275	2.249.509.455	
			74.210.065	32.993.820	63.568.747	107.286.497	140.319.495	
Inversión		-116.830.000						Valor Residual
Flujo del Proyecto		-116.830.000	74.210.065	32.993.820	63.568.747	107.286.497	140.319.495	280.638.990

Tasa de Ganancia Requerida	50%
----------------------------	-----

Tasa Interna de Retorno	62,1%
-------------------------	-------

Valor Actual Neto	\$ 30.450.879
-------------------	---------------

Fuente: Autores del Proyecto.

CONCLUSIONES

Mediante la evaluación financiera y económica podemos determinar que es factible la inversión en NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., ya que como se puede observar en los resultados de la Tasa Interna de Retorno del 62,1% y el Valor Presente Neto de \$30.450.879, son cifras muy rentables que permite afirmar que invertir en esta empresa es tomar una buena decisión.

En la ciudad de Cartagena los impactos que generan la producción de bollo limpio son positivo y los habitantes cercanos al proyecto tendrán la posibilidad de tener fuentes de trabajo en esta microempresa. Además, la implementación del proyecto ayudará a una revalorización de las actividades agrícolas y productivas.

Por medio de la información obtenida en la investigación de mercados e información obtenida de fuentes alternas como la Cámara de Comercio de Cartagena; pudimos realizar el montaje del análisis DOFA; éste análisis indica que existen buenas posibilidades de tener un desempeño exitoso en la materialización de la empresa NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. y se tienen buenas posibilidades al tratarse de una propuesta integral, que abarca un número importante de soluciones en todos los aspectos para la satisfacción de las necesidades del mercado actual.

Resulta ser una propuesta atractiva según el nivel de aceptación de los clientes, esta aceptación corresponde al 90% de las empresas encuestadas porque les atrae la idea de valor de implementar el método de comercialización y Marketing, a su vez NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S. tendrá una competencia fuerte en el mercado si no mantiene la calidad del producto actual; por un lado,

los asaderos que exigen mantener la calidad del producto y por el otro las tiendas que exigen mejorar la oferta y manejo de inventario de acuerdo a sus necesidades y finalmente los restaurantes que se esfuerzan por tener un mejor precio para ellos.

Cabe destacar que el estudio de mercado nos permitió identificar que en la ciudad existe un mercado potencial, para la comercialización de bollo limpio que ha ido incrementando a lo largo del tiempo, como se pudo reflejar por los datos de Fundación para la Investigación del Desarrollo (2007) que contabilizó un consumo anual de 15 millones de bollos, sin embargo, en la proyección generada por las encuestas realizadas a los 219 establecimientos el consumo anual supera los 30 Millones de Bollos al año.

La implementación del modelo CANVAS, permitió representar de forma sencilla los datos más importantes del proyecto, ya que se pudo determinar cuáles son los clientes que más invierten en los servicios que prestará NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S., las actividades claves y los canales de distribución que ayudaran a incentivar las ventas.

Cabe resaltar que el precio actual de los bollos que oscila entre los \$400 y \$600 vs el bajo costo de sus materias primas, convierte a este proyecto en un negocio muy rentable. Sin embargo, representa una gran oportunidad de mejora para desarrollar la estandarización del proceso con la finalidad de mantener bajos costos de producción.

Gracias a este proyecto de investigación y emprendimiento empresarial, en el cual fue fundamental brindar un enfoque desde el punto de vista de un ingeniero industrial y en donde se logró aplicar el gran flujo de conocimientos adquiridos durante toda la carrera para realizar el estudio de mercado, el plan de marketing, el estudio de tiempos y movimientos, entre otros. Además, permitió desarrollar una mejor capacidad de análisis y toma de decisiones frente a los diferentes problemas que se presentaron.

Finalmente, este trabajo podrá seguir desarrollándose, buscando optimizar los procesos mediante la reducción de tiempos y reducción de costos operativos, para poder mantener un bajo precio de ventas.

REFERENCIAS

- ARCIERI G., V. (04 de Abril de 2005). El bollo, rumbo a la industrialización. *El Tiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1624751>.
- BERNAL, C. (2000). *Metodología de la Investigación, para administración y economía*. Prentice Hall.
- CASTILLA, Y., MERCADO, I., & GUTIÉRREZ, V. (2011). Determinación y cuantificación de los niveles de aflatoxinas en bollos de mazorca producidos en Arjona Departamento de Bolívar-Colombia. *Revista Avances e Investigación en Ingeniería*, p. 71-76.
- FUENTES MERCADO, M. J., & PEREIRA REGINO, M. (2016). Mejoramiento de la conservación del “bollo dulce de maíz” producido en el corregimiento de Martínez (Cereté – Córdoba). *Mejoramiento de la conservación del “bollo dulce de maíz” producido en el corregimiento de Martínez (Cereté – Córdoba)*. Universidad de Córdoba, Cordoba.
- MARTINEZ JIMENEZ, S. L. (2018). *Aplicacion Del Model CANVAS en la Unidad Estrategica de Servicio tecnico de LM S.A*. Universidad Libre, Bogota.
- MONTALVO CASTRO, I. (2008). ISABEL MONTALVO CASTRO. *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional Italiana*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C.
- MONTES, J., & RODRIGUEZ, M. (1975). *El maíz en el habla y la cultura popular de Colombia*. Instituto Caro y Cuervo XXXIII. .
- MORÓN, C., & GALVÁN, C. (1996). *La cocina criolla. Recetas de Córdoba y regiones de la costa Caribe*. Cordoba.

- OSTERWALDER, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Universite De Lausanne, Estados Unidos.
- ROJAS BUCHELI, M. (2009). Plan de negocios para una empresa promotora y realizadora de conciertos en la ciudad de san juan de Pasto. *Plan de negocios para una empresa promotora y realizadora de conciertos en la ciudad de san juan de Pasto*. Universidad Javeriana, Bogotá D.C., .
- SALVADOR, R. (2001). Maíz. *Maiz. Programa Nacional de Etnobotánica. Ed. 15*. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo – México.
- TORRENEGRA, M., GRANADOS, C., & ACEVEDO, D. (2013). Caracterización del proceso de elaboración del bollo limpio y de mazorca en Villanueva – Bolívar, Colombia. *Revista Biotecnología en el sector Agropecuario y Agroindustrial, 11(2)*, Pág. 150.
- VALDELAMAR , Y., LOPE Z , W., PERLAZA, C., & ROMERO, C. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9001- 2008 en la empresa BOLLOS DEL CARIBE*. Corporacion Universitaria Tecnologico Confenalco, Cartagena.
- VINIEGRA, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Mexico.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a los clientes.

1. ¿Estás satisfecho con los bollos que recibes? Como los calificarías:
 - a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malos

2. ¿Cuál es el precio de compra y de venta de los bollos de tu proveedor actual? ¿Te parece correcto su precio?

3. ¿Cuántos proveedores de bollos tienes?
 - a) Uno
 - b) Dos
 - c) Tres
 - d) Más de tres

4. ¿Por qué eliges este producto si es más caro/ o porque eliges el más barato?
 - a) Precio
 - b) Calidad
 - c) Servicios prestados por el proveedor
 - d) Tamaño u otro.

5. ¿Con que frecuencia lo visita su proveedor y que tiempo de respuesta les da a sus pedidos?
 - a) Todos los días.
 - b) Cada 3 días.

- c) Cada 7 días.
 - d) Cada 15 días.
 - e) No recibe visitas
6. ¿Cuánta cantidad de bollo comercializas en tu tienda al mes?
- a) 0- 500 Unidades
 - b) 500-1500 Unidades
 - c) 1500-4000 Unidades
 - d) Más de 4000 Unidades
7. ¿Qué opinión tienes de tus proveedores de bollos?
8. ¿Qué cambios, según usted, mejorarían el servicio que te prestan tus actuales proveedores de bollo?
- a) Calidad.
 - b) Precio.
 - c) Servicio.
 - d) Otra
9. ¿Conoces el concepto de marketing y packaging de un producto?
- a) Si.
 - b) No.
10. Que te parece si tienes un nuevo proveedor te ofrezca los bollos con un marketing y packaging para este producto.
- a) Bueno
 - b) Indiferente
 - c) Malos

11. ¿Conocías un proveedor que te brinde este servicio?

- a) Si
- b) No

12. ¿Cuáles son los tipos de fallas que tienen la venta de bollos que han provocado una mala experiencia en el cliente?

Anexo 2. Matriz de materias primas.

Matriz de Materias Primas								
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad Maiz Pilado en Kilos	Cantidad Sal en Kilos	Cantidad Agua en Metro cubico	Cantidad Pita en Metros	Cantidad Hojas en Unidad
1	Bollo Unidad	Unidad	\$380,00	0,2000	0,001	0,006	0,40	2,00
2	Bollo x 3 Unidades	Unidad	\$1.105,80	0,6000	0,003	0,018	1,20	6,00
3	Bollo X 6 Unidades	Unidad	\$2.166,00	1,2000	0,006	0,036	2,40	12,00
4	Bollo x 12 Unidades	Unidad	\$4.200,22	2,4000	0,012	0,072	4,80	24,00

Anexo 3. Materias primas e insumos.

Materias Primas e Insumos				
#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descrip. Corta
1	Maiz Pilado	Kilos	\$940,00	Maiz Pilado
2	Sal	Kilos	\$1.100,00	Sal
3	Agua	m3	\$2.276,11	Agua
4	Pita	Metros	\$30,00	Pita
5	Hojas	Unidad	\$5,00	Hojas

Anexo 4. Ventas en el primer año.

#	Ventas en Unidades Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	
1	Bollo Unidad	210.000	214.200	218.484	222.854	227.311	231.857	236.494	241.224	246.048	250.969	255.989	261.109	2.816.539	Unidad
2	Bollo x 3 Unidades	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	93.885	Unidad
3	Bollo X6 Unidades	8.000	8.160	8.323	8.490	8.659	8.833	9.009	9.189	9.373	9.561	9.752	9.947	107.297	Unidad
4	Bollo x 12 Unidades	1.750	1.785	1.821	1.857	1.894	1.932	1.971	2.010	2.050	2.091	2.133	2.176	23.471	Unidad

Anexo 5. Proyección de ventas en los siguientes cinco años.

#	Ventas en Unidades	2020	2021	2022	2023	2024
1	Bollo Unidad	2.816.539	3.379.847	3.717.831	4.089.614	4.498.576
2	Bollo x 3 Unidades	93.885	112.662	123.928	136.320	149.953
3	Bollo X6 Unidades	107.297	128.756	141.632	155.795	171.374
4	Bollo x 12 Unidades	23.471	28.165	30.982	34.080	37.488

Anexo 6. Plan de producción del primer año.

Plan de Producción	Unidad Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Bollo Unidad	Unidad	230.000	214.200	218.484	222.854	227.311	231.857	236.494	241.224	246.048	250.969	255.989	261.109	2.836.539
Bollo x 3 Unidades	Unidad	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	93.885
Bollo X6 Unidades	Unidad	8.000	8.160	8.323	8.490	8.659	8.833	9.009	9.189	9.373	9.561	9.752	9.947	107.297
Bollo x 12 Unidades	Unidad	1.750	1.785	1.821	1.857	1.894	1.932	1.971	2.010	2.050	2.091	2.133	2.176	23.471

Anexo 7. Plan de compras de materias primas.

#	Plan de Compras en Unidades	Unidad Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1	Maiz Pilado	Kilos	64.000	61.200	62.424	63.672	64.946	66.245	67.570	68.921	70.300	71.706	73.140	74.602	808.725
2	Sal	Kilos	320	306	312	318	325	331	338	345	351	359	366	373	4.044
3	Agua	m3	1.920	1.836	1.873	1.910	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109	2.151	2.194	2.238	24.262
4	Pita	Metros	128.000	122.400	124.848	127.345	129.892	132.490	135.139	137.842	140.599	143.411	146.279	149.205	1.617.451
5	Hojas	Unidad	640.000	612.000	624.240	636.725	649.459	662.448	675.697	689.211	702.996	717.056	731.397	746.025	8.087.254

Anexo 8. Presupuesto de compras de materias primas.

#	PRESUPUESTO de Compras (en pesos)	Unidad Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
1	Maiz Pilado	Kilos	\$ 60.160.000	\$ 57.528.000	\$ 58.678.560	\$ 59.852.131	\$ 61.049.174	\$ 62.270.157	\$ 63.515.560	\$ 64.785.872	\$ 66.081.589	\$ 67.403.221	\$ 68.751.285	\$ 70.126.311	\$ 760.201.861
2	Sal	Kilos	\$ 352.000	\$ 336.600	\$ 343.332	\$ 350.199	\$ 357.203	\$ 364.347	\$ 371.634	\$ 379.066	\$ 386.648	\$ 394.381	\$ 402.268	\$ 410.314	\$ 4.447.990
3	Agua	m3	\$ 4.370.131	\$ 4.178.938	\$ 4.262.517	\$ 4.347.767	\$ 4.434.722	\$ 4.523.417	\$ 4.613.885	\$ 4.706.163	\$ 4.800.286	\$ 4.896.292	\$ 4.994.218	\$ 5.094.102	\$ 55.222.438
4	Pita	Metros	\$ 3.840.000	\$ 3.672.000	\$ 3.745.440	\$ 3.820.349	\$ 3.896.756	\$ 3.974.691	\$ 4.054.185	\$ 4.135.268	\$ 4.217.974	\$ 4.302.333	\$ 4.388.380	\$ 4.476.148	\$ 48.523.523
5	Hojas	Unidad	\$ 3.200.000	\$ 3.060.000	\$ 3.121.200	\$ 3.183.624	\$ 3.247.296	\$ 3.312.242	\$ 3.378.487	\$ 3.446.057	\$ 3.514.978	\$ 3.585.278	\$ 3.656.983	\$ 3.730.123	\$ 40.436.269
			\$ 71.922.131	\$ 68.775.538	\$ 70.151.049	\$ 71.554.070	\$ 72.985.151	\$ 74.444.854	\$ 75.933.751	\$ 77.452.426	\$ 79.001.475	\$ 80.581.504	\$ 82.193.134	\$ 83.836.997	\$ 908.832.080

Anexo 9. Gastos de producción.

Gastos de Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Materias Primas e Insumos	\$71.922.131	\$68.775.538	\$70.151.049	\$71.554.070	\$72.985.151	\$74.444.854	\$75.933.751	\$77.452.426	\$79.001.475	\$80.581.504	\$82.193.134	\$83.836.997	\$908.832.080
Mano de Obra	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$5.200.000	\$62.400.000
Cargas Sociales	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$2.652.000	\$31.824.000
Electricidad y Gas	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$1.700.000	\$20.400.000
Mantenimiento	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$18.000.000
Seguros	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Varios (Arriendo y Otros)	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$15.600.000
													\$0
													\$0
Amortización Bienes de Uso	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$878.625	\$10.543.500
Total Gastos de Producción	\$85.352.756	\$82.206.163	\$83.581.674	\$84.984.695	\$86.415.776	\$87.875.479	\$89.364.376	\$90.883.051	\$92.432.100	\$94.012.129	\$95.623.759	\$97.267.622	\$1.069.999.580

Anexo 10. Gastos de producción proyectado.

Gastos de Producción	2020	2021	2022	2023	2024
Materias Primas e Insumos	\$908.832.080	\$1.085.204.337	\$1.193.724.770	\$1.313.097.247	\$1.444.406.972
Mano de Obra	\$62.400.000	\$65.520.000	\$104.436.000	\$109.657.800	\$115.140.690
Cargas Sociales	\$31.824.000	\$33.415.200	\$53.262.360	\$55.925.478	\$58.721.752
Electricidad y Gas	\$20.400.000	\$21.420.000	\$24.740.100	\$28.574.816	\$33.003.912
Mantenimiento	\$18.000.000	\$18.900.000	\$19.845.000	\$20.837.250	\$21.879.113
Seguros	\$2.400.000	\$2.520.000	\$2.646.000	\$2.778.300	\$2.917.215
Varios (Arriendo y Otros)	\$15.600.000	\$16.380.000	\$17.199.000	\$18.058.950	\$18.961.898
	\$0				
	\$0				
Amortización Bienes de Uso	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500	\$10.543.500
Total Gastos de Producción	\$1.069.999.580	\$1.253.903.037	\$1.426.396.730	\$1.559.473.341	\$1.705.575.051

Anexo 11. Tabla de proyección de cobranza.

%	Ventas en \$ Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
	Ventas en Pesos	\$112.218.978	\$114.463.358	\$116.752.625	\$119.087.677	\$121.469.431	\$123.898.819	\$126.376.796	\$128.904.332	\$131.482.418	\$134.112.067	\$136.794.308	\$139.530.194	\$1.505.091.002
50%	Cobranza al contado	\$56.109.489	\$57.231.679	\$58.376.312	\$59.543.839	\$60.734.715	\$61.949.410	\$63.188.398	\$64.452.166	\$65.741.209	\$67.056.033	\$68.397.154	\$69.765.097	\$752.545.501
30%	Cobranza a 30 días		\$33.665.693	\$34.339.007	\$35.025.787	\$35.726.303	\$36.440.829	\$37.169.646	\$37.913.039	\$38.671.300	\$39.444.725	\$40.233.620	\$41.038.292	\$409.668.242
20%	Cobranza a 60 días			\$22.443.796	\$22.892.672	\$23.350.525	\$23.817.535	\$24.293.886	\$24.779.764	\$25.275.359	\$25.780.866	\$26.296.484	\$26.822.413	\$245.753.300
	Cobranza a 90 días				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 120 días					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 150 días						\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 180 días							\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
100%	Total	\$56.109.489	\$90.897.372	\$115.159.115	\$117.462.298	\$119.811.543	\$122.207.774	\$124.651.930	\$127.144.968	\$129.687.868	\$132.281.625	\$134.927.258	\$137.625.803	\$1.407.967.043
													Pendiente de Cobro	\$97.123.959
														6,45%

Anexo 12. Balance de NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S.

Activo		Pasivo	
Caja	169.185.468	Proveedores	124.933.564
Créditos	97.123.959	Sueldos y Cargas	36.164.500
Productos Terminados	4.495.133	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	161.098.064
Activo Corriente	270.804.560	Prestamos	114.659.515
		Pasivo No Corriente	114.659.515
		TOTAL PASIVO	275.757.579
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	79.130.000	Capital	90.000.000
Amortización B. de U.	-10.543.500	Resultado	-26.366.519
Activo No Corriente	68.586.500		63.633.481
Total Activo	339.391.060	Total Pasivo + PN	339.391.060

Anexo 13. Carta de intención de arrendamiento a NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S

16 de Marzo del 2019, Cartagena-Bolívar

CARTA INTENCIÓN DE ARRENDAMIENTO

Yo **DIANA PATRICIA CARO MONTOYA** con CC. No. **1036601103** de Itagüí, Antioquia, manifiesto mediante la presente que tengo la intención de arrendar una propiedad ubicada en el barrio el Educador, 3ra calle. Cr 76 A 4 A 17, a los señores **INDUSTRIA NUTRICORN DEL CARIBE S.A.S**, por un valor de \$800.000, a término de 1 año.

Para mayor constancia se firma a los 16 días del mes de Marzo del 2019.

DIANA PATRICIA CARO MONTOYA
CC. No. 1036601103
Cel: 320-5822021