

1-1-2018

Plan de negocios Batidos Détox

Daniela Posada Aldana

Laura Camila Quiroz Duarte

Juan David Reyes Mendoza

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Posada Aldana, D., Quiroz Duarte, L. C., & Reyes Mendoza, J. D. (2018). Plan de negocios Batidos Détox. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/326

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PLAN DE NEGOCIOS BATIDOS DÉTOX

DANIELA POSADA ALDANA

LAURA CAMILA QUIROZ DUARTE

JUAN DAVID REYES MENDOZA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

2018

PLAN DE NEGOCIOS BATIDOS DÉTOX

DANIELA POSADA ALDANA

LAURA CAMILA QUIROZ DUARTE

JUAN DAVID REYES MENDOZA

ASESOR: CARLOS FERNANDO MORALES

**Plan de negocios presentado para optar por el título de Profesional en Finanzas y Comercio
Internacional**

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

2018

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Director de Tesis

Bogotá, Enero de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos dar un paso más en nuestra vida profesional, a nuestros padres que siempre bajo su comprensión y guía fortalecieron este camino que esta por culminar, a la Universidad de la Salle por brindarnos momentos académicos y de formación influyentes para nuestras vidas y a Carlos Fernando Morales, por ser guía y brindarnos herramientas para la construcción de este trabajo final.

TABLA DE CONTENIDO

1. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
1.1 Justificación de la empresa	4
1.2 Ubicación y tamaño de la empresa	5
1.3 Misión de la empresa	6
1.4 Visión de la empresa.....	7
1.5 Objetivos de la Empresa	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	7
2.1 Justificación y antecedentes del proyecto.....	7
2.2 Análisis del sector.....	9
2.2.1 Antecedentes del sector	9
2.2.2 Comportamiento del sector	10
2.2.3 Tendencias en el corto y largo plazo	11
2.3 Análisis del mercado.....	12
2.3.1 Diagnóstico del mercado.....	12
2.3.2 Perfil del consumidor	14
2.3.3 Productos sustitutos y complementarios	15
2.3.4 Mercado internacional.....	15
2.4 Análisis de la Competencia	19
2.4.1 Competencia Nacional	20
2.4.2 Competencia Internacional.....	21
2.4.4 Relación de las agremiaciones en Colombia.....	22
3. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	23
3.1 Concepto del producto o servicio	23
3.2 Estrategias de distribución	26
3.3 Estrategias de precio	27
3.4 Estrategias de promoción.....	28
3.5 Estrategias de comunicación	30
3.6 Estrategias de servicio	31
3.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	32
3.8 Estrategias de aprovisionamiento	33
4 PROYECCIONES DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA	34
5 OPERACIÓN	35
5.1 Ficha técnica del producto	35
5.2 Estado de Desarrollo.....	35
5.3 Descripción de la cadena de suministro y proceso de producción.	35
5.3.1 Proveedores	36
5.3.2 Proceso de producción	36
5.3.3 Cliente	36
5.4 Necesidades y requerimientos	37

5.5 Plan de producción	38
6. PLAN DE COMPRAS	39
6.1 Consumo por unidad de producto.....	39
7. COSTOS DE PRODUCCIÓN	39
8. INFRAESTRUCTURA	39
9. ORGANIZACIÓN	40
9.1 Estrategia organizacional.....	40
9.1.1 Organismos de apoyo.....	40
9.1.2 DOFA.....	41
9.2 Estructura organizacional	41
9.3 Constitución empresa y aspectos legales.....	43
9.4 Costos administrativos.....	44
9.4.1 Gastos de personal.....	44
9.4.2 Gastos de puesta en marcha	45
9.4.3 Gastos anuales de administración	45
10. FINANZAS	46
10.1 Ingresos.....	46
10.1.1 Fuentes de financiación	46
10.1.2 Balance General	47
10.1.3 Estado de resultados.....	47
10.1.4 Flujo de caja	48
10.2 Egresos.....	48
10.3 Capital de trabajo.....	49
11. PLAN OPERATIVO.....	49
11.1 Cronograma de actividades.....	49
11.2 Metas sociales del plan de negocio.....	49
11.3 Plan Nacional de desarrollo	50
11.4 Emprendedores	51
12. IMPACTO	51
12.1 Impacto en Salud	51
12.2 Impacto Económico y Social	51
12.3 Impacto Ambiental	52
13. RESUMEN EJECUTIVO	52
13.1 Concepto del Negocio.....	52
13.2 Potencial del Mercado en Cifras.....	53
13.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	54
13.4 Resumen de las Inversiones Requeridas.....	55
13.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	55
13.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	56
Referencias bibliográficas	58

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Evolución de la producción de alimentos y bebidas	11
Gráfica 2 Población por edades y sexo localidad de Chapinero	14
Gráfica 3 Punto de equilibrio global del plan de negocio	28

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración. 1 Ubicación punto de venta.....	6
Ilustración. 2 Tecnología Coldpress Petra FG	25
Ilustración. 3 Material de promoción	29

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Calificaciones matrices de selección de mercados.....	17
Tabla 2 Aspectos generales e informativos 2016.....	17
Tabla 3 Aspectos macroeconómicos 2016.....	17
Tabla 4 Análisis de la competencia.....	20
Tabla 5 Análisis de la competencia Internacional.....	21
Tabla 6 Líneas de producto Juseed	24
Tabla 7 Costos estimados de Distribución	26
Tabla 8 Costos y precios estimados de venta.....	27
Tabla 9 Presupuesto de promoción	29
Tabla 10 Costos estimados Estrategias de Comunicación	31
Tabla 11 Costos estimados estrategia de servicio	32
Tabla 12 Presupuesto mezcla de mercadeo.....	32
Tabla 13 Costos estimados de Insumos y Materia Prima.....	33
Tabla 14 Proyección de ventas.....	34
Tabla 15 Maquinaria y equipo	38
Tabla 16 Plan de producción.....	38
Tabla 17 Costos totales de producción.....	39
Tabla 18 Disposiciones de constitución de la empresa	43
Tabla 19 Obligaciones legales.....	44
Tabla 20 Gastos de personal.....	44
Tabla 21 Gastos de puesta en marcha	45
Tabla 22 Gastos anuales de administración	46
Tabla 23 Financiación del crédito	46
Tabla 24 Capital de trabajo	49
Tabla 25 Porcentaje de participación accionaria.....	51
Tabla 26 Resumen de la inversión total	55

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de suministro.....	37
Figura 2 Tiempos de producción	37
Figura 3 Clúster de gastronomía.....	41
Figura 4 Organigrama.....	42

1. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Justificación de la empresa

A partir de la tendencia mundial a consumir productos saludables, como lo enuncian Cruz, Moreno y Valero (2014) que surge como consecuencia del cambio social y el conocimiento acerca de los efectos fisiológicos de determinados nutrientes y otros componentes alimenticios que se aplican de forma preventiva para la reducción de enfermedades no transmisibles; resulta una categoría de alimentos funcionales definidos como aquellos capaces de demostrar vínculos significativos en cuanto al mejoramiento de la salud, bienestar y reducción del riesgo de enfermedad (Sociedad Española de Nutrición comunitaria, 2015).

Desde el aspecto social, es trascendental reconocer la importancia respecto a la carga mundial y la amenaza que representan en la actualidad las enfermedades no transmisibles debido a que se han convertido en las principales causas relacionadas con la morbilidad y mortalidad en el mundo, siendo estas principalmente: enfermedades cardiovasculares y diabetes. Respecto a las causas de muerte desde 2008 según la Organización Mundial de la Salud (2011), se calcula que el 63% de muertes registradas en el mundo, se debieron a estas enfermedades, principalmente en un 48% y 3,5% respectivamente.

Refiriéndonos específicamente a Colombia, desde el informe publicado por la Dirección de Epidemiología y Demografía del Ministerio de Salud y Protección Social - 2016, en la Ley 1355 del 2009 se define “la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención, que prioriza las intervenciones en el consumo de alimentos, dada su relación con la obesidad y las enfermedades crónicas no trasmisibles” (Ministerio de Salud, 2016).

En respuesta a esta problemática, para la preparación y desarrollo de la idea de emprendimiento, nace “Juseed” como una empresa productora y comercializadora de batidos Détox los cuales hacen parte de los alimentos funcionales, que incluyen componentes de origen vitamínico, esenciales para la prevención de enfermedades cardiovasculares y diabetes, encargados de eliminar toxinas y realizar un aporte calórico bajo (Cruz et al., 2014).

A partir de la creación de Juseed se busca generar una empresa sostenible que sea capaz de desarrollar aportes, construir un impacto social en la cadena de suministro y generar un negocio

cuyo valor agregado inicie desde la adquisición directa de materia prima con pequeños cultivadores de alimentos orgánicos de la región del altiplano cundiboyacense, específicamente la asociación Balú – Alimentos orgánicos, de la cual hacen parte más de cincuenta familias de pequeños productores orgánicos de la región ubicados en los municipios de Anapoima, San Bernardo, Cota y La Calera; esto con el fin de hacer uso de las buenas prácticas de comercio justo.

Desde este punto, la idea de negocio estará muy ligada al cuidado del agro ecosistema y la protección de la salud, por lo que se quiere ofrecer un producto que satisfaga las necesidades nutricionales específicas de quien los consuma. Diferenciándose de la competencia nacional por las propiedades *orgánicas, biológicas y ecológicas* de todos sus componentes, por poseer un sistema de producción que fomente y mejore la salud del agro ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, la actividad biológica del suelo y del producto (Fedeorganicos, 2015).

Preservando la mayor cantidad de propiedades y nutrientes a través de la tecnología Coldpress, aquella que mantiene intactos las vitaminas, enzimas y nutrientes del batido durante el proceso de extracción sin producir calor ni oxidación; además de buscar la generación e implementación de una cultura alimenticia capaz de cambiar el estilo de vida de los consumidores (Heaven, 2017). A través de un modelo de negocio en el cual nuestros clientes podrán obtener el producto para consumo inmediato o para un consumo posterior a través de planes desintoxicantes semanales compuestos por cuatro batidos Détox característica que nos diferencia de la competencia.

1.2 Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa Juseed se ubicará geográficamente en la localidad de Chapinero por ser una zona con una amplia oferta cultural y un tránsito diario de personas de aproximadamente 500.000 habitantes (Vargas, 2017). Del mismo modo su producción y punto de venta estarán en un único establecimiento comercial con el propósito de reducir tiempos de producción, almacenamiento y costos logísticos.

Estratégicamente se ha seleccionado la ubicación del establecimiento comercial por ser una de las zonas geográficas de mayor tráfico diario de personas y por la proximidad a distintos centros comerciales y empresariales como el centro comercial Avenida Chile, centro empresarial Unilago

y el centro comercial Andino, el cual es el tercer centro comercial que más genera ingresos en Bogotá (Revista Dinero, 2016).

A continuación, se observa la ubicación del punto de venta ubicado entre las calles 67 y 72 y entre la carrera 7 y 11 de la siguiente forma:

Ilustración. 1

Ubicación punto de venta



Fuente: Google maps

Por otro lado, la empresa es considerada una microempresa según la clasificación establecida en la ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la ley 905 de 2004, ya que cuenta con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y sus activos totales son menores a quinientos (500) SMMLV (Congreso de la República, 2004).

Finalmente, se destaca que el valor del arriendo en la localidad de chapinero de un local comercial de aproximadamente 15 a 20 metros cuadrados tiene un costo mensual de aproximadamente \$ 2.000.000 de pesos.

1.3 Misión de la empresa

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de batidos Détox, los cuales poseen sistemas antioxidantes esenciales para la prevención de enfermedades cardiovasculares y diabetes. Son elaborados con los más altos estándares de calidad y contribuyen a mejorar la salud y el bienestar de los consumidores.

1.4 Visión de la empresa

Juseed para el año 2022, busca posicionar su negocio de bebidas a nivel nacional, por la calidad de sus componentes orgánicos, biológicos y ecológicos. Contribuiremos al alcance de un estilo de vida saludable para nuestros clientes, utilizando últimas tendencias en tecnología; y mostrando sostenibilidad económica, ambiental y social en toda nuestra operación.

1.5 Objetivos de la Empresa

1.5.1 Objetivo General

Ofrecer a nuestros consumidores batidos Détox, con un alto valor alimenticio diseñado para aportar a las necesidades nutricionales de la población, así como un estilo de vida saludable.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Alcanzar un desempeño eficiente de la empresa, logrando altos estándares de calidad en cuanto a control de materias primas, proceso de producción y de productos terminados.
- Aplicar en nuestros procesos la tecnología Coldpress para conservar la calidad microbiológica, física y química de las frutas y hortalizas suministradas por nuestro proveedor Balú – Alimentos Orgánicos, del altiplano cundiboyacense.
- Ganar un porcentaje del 20% de participación en cinco años en el mercado nacional, iniciando en la ciudad de Bogotá para luego entrar en el mercado nacional, y posteriormente proyectar la internacionalización de nuestro producto.
- Posicionar la marca a nivel local, nacional e internacional a través de estrategias de mercadeo que permitan distinguirse de los competidores.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Justificación y antecedentes del proyecto

El presente proyecto surge como una respuesta rápida a la demanda de productos saludables. Como lo menciona Procomer (2017), en los últimos años ha tomado fuerza la tendencia por una alimentación más *fitness*, es decir, una correcta nutrición, con dietas adecuadas, no solo por el hecho de lucir bien físicamente, sino por los múltiples beneficios para la salud.

Es pertinente resaltar el Estudio Global de Nielsen (2015) sobre Salud y Bienestar, el cual examinó a los consumidores colombianos, y pudo evidenciar que existe una mayor tendencia hacia el consumo de bebidas saludables. El 75% de las personas encuestadas, están dispuestas a sacrificar los gustos por opciones más sanas de alimentación. Estos consumidores son motivados por una creciente preocupación de tener una dieta más balanceada, la cual busca recargar, renovar y equilibrar el organismo.

Según Legiscomex (2014) en su investigación orientada a los niveles de consumo de bebidas no alcohólicas en Colombia, se pudo evidenciar que el consumo *per cápita* de jugos es de 5 litros por año. Así mismo, como lo menciona Duque (2015) en su artículo, Colombia figura en el puesto número dos de 187 países, en la ingesta de jugos de frutas naturales y es el primer país de la región en consumir con mayor frecuencia bebidas funcionales. Esto muestra como en los últimos años la demanda de consumo de jugos saludables ha cobrado fuerza en el país evidenciando una oportunidad de negocio.

Cabe mencionar, que los batidos que se pretenden ofrecer poseen sistemas antioxidantes los cuales contienen componentes de origen vitamínico, encargados de eliminar toxinas y realizar un aporte calórico bajo, esenciales para la prevención de enfermedades cardiovasculares y diabetes (Cruz, Moreno, Valero, 2014). Buscando que los consumidores vean los batidos como una buena opción para cambiar su dieta a fin de evitar o prevenir enfermedades.

Por otro lado, se considera importante para el planteamiento del proyecto tener en cuenta como lo menciona Finagro (2013), Colombia fue clasificada en el puesto 25 entre 223 países donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, afirman que presenta 22 millones de hectáreas cultivables, donde sólo están sembradas 4,8 de ellas. Si a estas cifras se les suma el desarrollo agrícola estimado en 3,5 millones de hectáreas, el panorama es muy prometedor y representaría una oportunidad de negocio para los campesinos quienes serán los principales proveedores.

Es decir, el potencial productivo de Colombia se considera como una ventaja, en primer lugar, por la disponibilidad de tierras con facilidad para sembrar, en segundo lugar, por su gran oferta de recursos naturales y en tercer lugar por las condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año.

Finalmente, con esta iniciativa se busca promover el sector de bebidas y alimentos en Colombia para que sea más competitivo e innovador, para que contribuya al desarrollo de la economía y en especial para que el consumidor tenga conciencia de los problemas de salud consecuentes y se oriente al consumo de batidos desintoxicantes.

2.2 Análisis del sector

Considerando que la preparación de los batidos Détox involucra la transformación de insumos agrícolas como frutas y hortalizas para la preparación de bebidas, se analiza la situación actual del sector de bebidas y alimentos con el fin de conocer las oportunidades y amenazas que presenta el producto en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza una metodología de investigación descriptiva de tipo mixta, la cual, a partir de parámetros cuantitativos y cualitativos permite recopilar y analizar datos para dar una caracterización del sector.

En principio, se realiza una revisión a los antecedentes y el comportamiento histórico del mercado de bebidas y alimentos, haciendo énfasis en las instituciones y asociaciones que apoyan a la empresa Juseed. Una vez hecho eso, se elabora un análisis del comportamiento actual del sector y finalmente las tendencias en el corto y largo plazo del producto en el mercado.

2.2.1 Antecedentes del sector

En principio, según el centro de estudios económicos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2016) el sector de bebidas y alimentos durante el periodo de 2011 al 2015 ha presentado un crecimiento del 3.2% real anual, muy por encima del promedio de la industria el cual es del 1.5% anual, esto se debe a la apertura de nuevos mercados, la innovación de los productos y la confianza de los consumidores por los alimentos y bebidas producidos nacionalmente. Situación que ha impulsado a que empresas como PepsiCo, Femsas, Bimbo, Parmalat, Aje Group y Postobon se fortalezcan y establezcan sus plantas de producción en el país, principalmente en Bogotá donde se encuentran aproximadamente 41 de las 100 principales empresas de la industria mundial (Pérez J., 2015).

Así mismo, cabe destacar que la innovación de estas empresas permite la creación de nuevos productos, la renovación de sus portafolios y las inversiones en la creación y modernización de sus plantas de producción (Portafolio, 2016). Esta innovación puede fortalecer el sector y ampliar

la competencia, lo que genera que la producción sea más eficiente, a un menor costo y que los productos sean de una mayor calidad.

Por un lado, La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) promueve el desarrollo del sector a través de dos instituciones. La primera es la Cámara de Industria de Bebidas y la segunda la Cámara de Industria de Alimentos, las cuales reúnen a productores y comercializadores del sector para realizar actividades gremiales que propendan el desarrollo integral de la industria (ANDI, 2017).

Por otro lado, el gobierno dispone del Programa de Transformación Productiva (PTP) con el fin de fortalecer la industria a través de la modernización y la producción sostenible (Camara de Comercio de Bogotá, 2017). Este programa beneficia a Juseed por ser una empresa nueva en el mercado, a través de asistencia técnica, intervención y acompañamiento para que se adopten metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación, orientación y financiamiento para la obtención de certificaciones como requisito para la entrada a mercados internacionales.

En resumen, se ha logrado identificar que Juseed pertenece al sector de bebidas y alimentos, el cual tiene un comportamiento creciente y una excelente dinámica, además, promueve la creación de nuevas empresas, impulsando la inversión, la investigación y el desarrollo en cada una de las etapas productivas de las empresas.

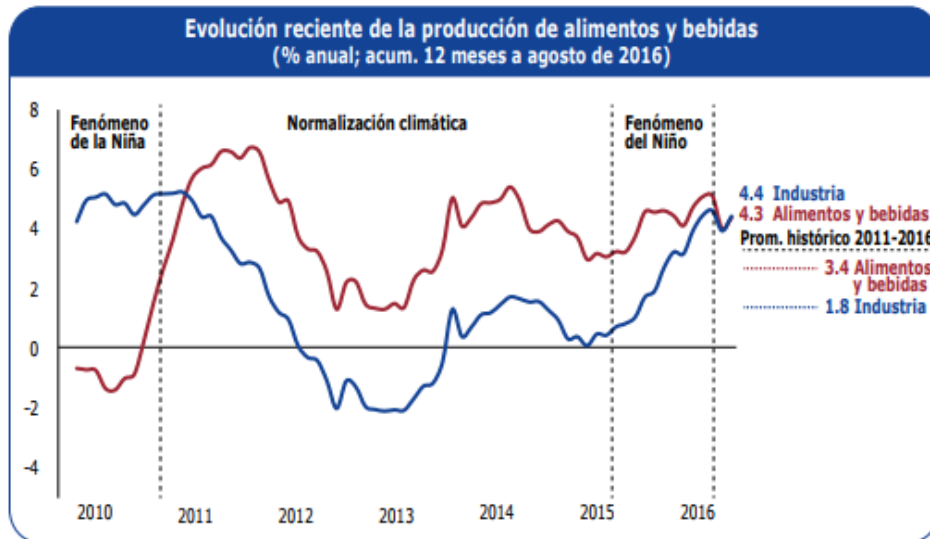
2.2.2 Comportamiento del sector

En primer lugar, según Jaramillo (2016) el sector de bebidas se consolidó como uno de los sectores de mayor crecimiento del país con una variación aproximadamente del 11.4% anual en el acumulado en doce meses a agosto de 2016, impulsando también al crecimiento del comercio, los restaurantes y los hoteles que en la actualidad aportan al país un 11% del producto interno bruto (DANE, 2016).

En segundo lugar, cabe destacar que el clima es un factor que afecta el consumo y el comportamiento de bebidas y alimentos en el país, para tener una visión de esto en el grafico 1 se presenta la evolución de la producción en el sector de bebidas y alimentos frente a los fenómenos climáticos como lo son el fenómeno de la niña y el fenómeno del niño.

Gráfica 1

Evolución de la producción de alimentos y bebidas



Fuente: Recuperado de comentario económico del día, de asociación nacional de instituciones financieras., 2016, p.2.

Analizando el gráfico 1 se puede deducir que el sector de bebidas y alimentos durante la normalización climática y el fenómeno del niño mantiene un crecimiento en promedio del 3.4% y que solo durante el fenómeno de la niña decrece la producción. A pesar de la estacionalidad del producto según las condiciones climáticas, el sector de bebidas y alimentos ha crecido muy por encima del sector industrial y la evolución del mismo podría generar no solo el crecimiento de las fábricas de la industria, sino también el de toda su cadena productiva como cultivadores de fruta, el sector hortofrutícola y los tenderos del país (Mendoza, 2017).

2.2.3 Tendencias en el corto y largo plazo

En principio, son distintos los factores que pueden generar que en el corto plazo el sector de bebidas y alimentos presente un crecimiento menor en comparación con el del periodo comprendido entre el 2012 al 2015, estos son la devaluación de la tasa de cambio, la disminución en el consumo y los efectos negativos del fenómeno de la niña y del niño. Sin embargo, tras el cierre de la feria Alimentec¹ 2016 las organizaciones Invest in Bogota y Euromonitor

¹ Alimentec, es un evento que se realiza anualmente en la ciudad de Bogotá, el cual reúne a los expositores más representativos de la industria nacional e internacional del sector de bebidas y alimentos, con el fin de negociar y establecer contactos con clientes, comerciantes, fabricantes y todos los involucrados en la cadena productiva.

International presentaron un informe en el que afirman que el sector bebidas y alimentos en Colombia podría alcanzar los 23.730 millones de dólares en 2017 y los 35.000 millones de dólares para 2020. Esto cataloga al sector de bebidas y alimentos como un gran motor de la industria del país y generador de empleo para los siguientes años.

De igual manera, para el largo plazo, cabe destacar que según el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola (2016) el consumo de bebidas y alimentos crecerá entre 70% y 100% para el año 2050 gracias a la creciente oferta y demanda de alimentos saludables y el crecimiento del ingreso disponible de países emergentes. Generando, en efecto, un beneficio para las empresas productoras y comercializadoras de bebidas y alimentos en Colombia.

En conclusión, el sector de bebidas y alimentos es uno de los de mayor desarrollo en el país, el cual recibe suficiente apoyo de entidades gubernamentales como ProColombia, La ANDI, la Cámara de Industria de Bebidas y la Cámara de Industria de Alimentos, para promover la creación, la investigación y el desarrollo de las empresas.

2.3 Análisis del mercado

En esta sección se utilizará una investigación cualitativa según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la cual se enfoca en profundizar y explorar la perspectiva de los individuos a los que se investigará, comprendiendo acerca de los fenómenos que los rodean, sus experiencias, sus perspectivas, sus opiniones y la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Este enfoque tiene sentido en la investigación de mercado, ya que permite interpretar situaciones de la realidad que abordan una visión más amplia al basarse en experiencias, interacciones, pensamientos y actitudes de la población que se quiere estudiar.

Esta investigación se ha establecido con el propósito de indagar sobre una posible demanda de los batidos desintoxicantes que se van a ofrecer en el mercado, se utilizarán fuentes de recolección de información como revisiones bibliográficas, recopilación de datos y tendencias del mercado.

2.3.1 Diagnóstico del mercado

Por un lado, según Portafolio (2017) la tendencia por llevar una vida saludable, en la cual la alimentación es clave, ha llevado a que hoy más gente consuma más jugos naturales. Así mismo, hay que sumarle que los consumidores están buscando categorías de sabores exóticos y mezclas

que antes eran difíciles de conseguir. Como lo menciona la Agencia de Promoción de Inversión de Bogotá (2015), Colombia presenta un alto potencial de crecimiento en el sector de bebidas y alimentos, una de las razones es el aumento en el ingreso de los hogares colombianos, lo que genera una expansión del consumo de bebidas. en este escenario, Bogotá es su principal impulsor, es la sede natural para promover el crecimiento de la industria y es el principal centro de consumo del país, así mismo es uno de los departamentos con mayor participación en el PIB nacional con (24,8%) y su PIB *per cápita* (\$24.162.912) es uno de los más de altos del país (Uribe *et al.*, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, el mercado que será analizado es la ciudad de Bogotá, por ser un mercado de gran tamaño y dinamismo, tiene una extensión de 1.775 Km² y es la ciudad más pobladas del país con 7'878.783 habitantes según el Departamento Nacional de Planeación (2015). Además, la Secretaría Distrital de Planeación (2015) afirmó que en los últimos años “se ha incrementado el ingreso disponible de los hogares, como resultado de la reducción de la tasa de desempleo, y la implementación de subsidios progresivos”. Así mismo, cuenta con 20 localidades, lo que representa una oportunidad para estudiar este mercado.

Cabe resaltar que en el centro-oriente de la ciudad se encuentra la localidad de Chapinero, tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 y un área urbana de 1.234,71. Cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante² de más de 500.000 personas, el 68% de su población (86.214) es menor de 49 años (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2016) y el 60,3% de las personas realizan algún tipo de ejercicio. Por consiguiente, se evidencia que hay un mercado potencial que desea consumir bebidas saludables y nutritivas, que ayuden a eliminar toxinas del organismo de forma natural, acompañados de un buen sabor para calmar la sed.

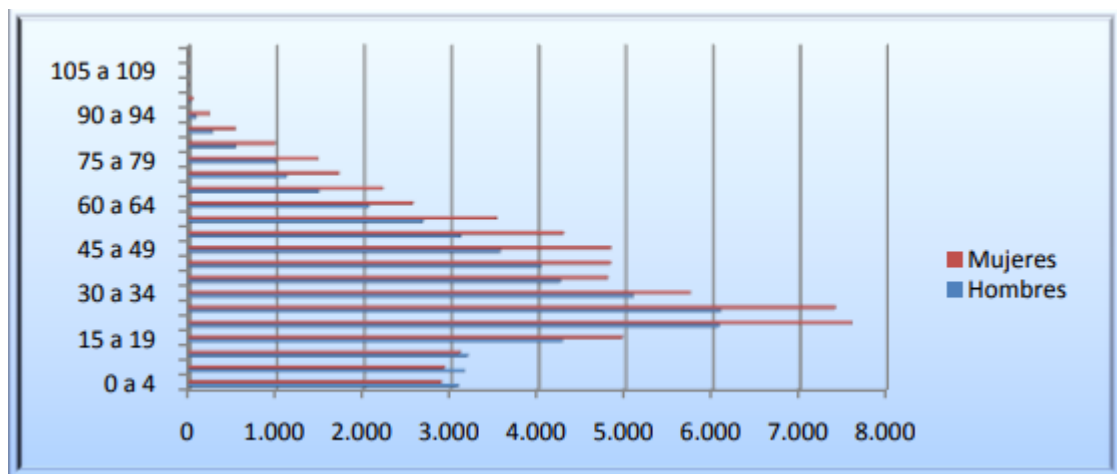
Según un estudio de la empresa chilena Mapacity, se reconocieron los mejores 20 barrios de Bogotá para hacer negocios exitosos, entre los cuales se identificó a Chapinero, por registrar un mayor nivel de consumo de productos y servicios comparados con otras zonas y por tener un alto potencial en la compra de alimentos y bebidas (El Tiempo, 2012), en este sentido el punto de venta estará ubicado en esta localidad, con el fin de explotar las oportunidades en este mercado.

² Es la población que utiliza un territorio, pero cuyo lugar de residencia habitual es otro.

Para poder identificar el mercado objetivo, se analizó el artículo de Singh (2015) que indica que las mujeres entre los 20 y los 39 años son quienes más consumen jugos de frutas frescas, la demanda de estos y su consumo se ve ligada a los ingresos de los países. Es por esto que se tiene en cuenta el nivel de ingresos y la población de chapinero, ya que esta tiene un estilo de vida dinámico y un ingreso *per cápita* promedio mensual de 3'258.705 COP, superior respecto a las otras localidades (Secretaría Distrital de Planeación , 2013), así mismo como se evidencia en el grafico 2, el 60% de la población de Chapinero está entre los 15 y los 55 años. Esto permite deducir que el público objetivo al que se quiere llegar son personas entre los 20 y 44 años, sin discriminación de sexo, que se encuentran ubicados principalmente en la localidad de Chapinero.

Gráfica 2

Población por edades y sexo localidad de Chapinero



Fuente: Datos obtenidos en el censo general 2005, población urbana Bogotá y localidad de Chapinero.

Para concluir, por medio del análisis de mercado se eligió a la ciudad de Bogotá específicamente la localidad de Chapinero para promover el plan de negocios, ya que esta cuenta con un alto potencial en la compra de alimentos y bebidas, lo que contribuye al crecimiento y a la promoción de la empresa, el mercado objetivo será hombres y mujeres entre 20 y 44 años.

2.3.2 Perfil del consumidor

El enfoque del consumidor se enfoca en el mercado nacional conformado por la población ubicada en la ciudad de Bogotá, donde el producto puede ser consumido por personas preferiblemente entre los 20 y 44 años, sin discriminación de sexo, los cuales quieren acceder a una vida más saludable, para tener mayor energía. Es por esta razón que cambian sus hábitos alimenticios y optan por adquirir bienes con menos contenido de azúcar y grasas. Son

consumidores que están a la vanguardia de nuevas tendencias alimenticias y tienen sus propios criterios al momento de realizar la elección entre las opciones de compra en el mercado.

Son consumidores que están buscando alimentos saludables en tiendas especializadas, suelen tener más ingresos que el consumidor promedio, se encuentran dentro de la onda del “soy lo que como” y la mayoría sacrifica sus gustos por opciones más saludables de alimentación. De esta forma, son consumidores que prefieren los productos naturales y están dispuestos a pagar un plus por el acceso a estos, a pesar de percibir el sobreprecio habitual del mercado.

2.3.3 Productos sustitutos y complementarios

La idea de negocio ofrecerá batidos desintoxicantes elaborados con: agua, frutas y hortalizas orgánicas y raíces, por esta razón los posibles productos sustitutos, es decir, los productos que tienen características similares y pueden satisfacer las necesidades de los clientes, pero no necesariamente son vendidos por la empresa, son: los batidos verdes de Cosechas, los jugos caseros, bebidas hidratantes naturales y agua saborizada (Castro, 2010). Es muy útil, tener en cuenta las tendencias en el mercado de estos productos ya que representan una fuente básica de información, que puede contribuir a mejorar la eficiencia de la empresa.

Por otro lado, se establece que los productos complementarios son aquellos alimentos saludables que usualmente se consumen en forma conjunta con los batidos desintoxicantes, pero no necesariamente son vendidos por la empresa. para el plan de negocios se establece que los posibles productos complementarios son: las barras de cereal, galletas integrales y frutas deshidratadas. La tendencia por consumir estos productos crece cada día más evidenciando el enorme potencial que tienen los alimentos que incorporan propiedades saludables (Perez, 2017), como lo son los batidos desintoxicantes que ofrece Juseed.

2.3.4 Mercado internacional

En esta sección se utilizará un enfoque mixto de investigación el cual implica “un proceso recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un planteamiento del problema” según (Hernández *et al.*, 2014). Esta investigación se ha establecido con el propósito de indagar sobre una posible demanda de los batidos desintoxicantes en el mercado internacional. La empresa se consolidará

primero a nivel nacional en el mediano plazo, pero se espera en el largo plazo acceder a los mercados internacionales.

La estrategia de internacionalización se enfocará en la modalidad de Presencia Comercial, la cual consiste como lo afirma el Sistema de Información sobre Comercio Exterior “en suministrar servicios a través de cualquier forma de establecimiento comercial, es decir, inversión de un miembro de un acuerdo comercial en el territorio de otro miembro”. Se elige esta modalidad porque supone una ventaja en cuanto a costos, si se compara con una exportación de bienes, donde se requiere: más permisos previos para la autorización de la exportación, vistos buenos, contrataciones de transporte internacional y solicitudes de autorizaciones de embarque. La empresa iniciará sus operaciones internacionales a los mercados cercanos desde el punto de vista geográfico, cultural y el idioma, una vez lograda cierta experiencia actuará en otros mercados más lejanos.


Matriz de selección de mercado

Es importante resaltar que Latinoamérica ha experimentado un crecimiento sostenido si de bebidas no alcohólicas se trata durante los últimos años, principalmente porque muchos consumidores buscan bebidas más saludables como el agua, el jugo o el té según (Estrategias y negocios, 2014). Un informe elaborado por la consultora Nielsen (2017) demuestra que los consumidores latinoamericanos están alineados con esta tendencia de nutrición saludable, el 75% de los latinos modifica su dieta para cuidar su salud, 80% selecciona activamente alimentos que los ayuden a prevenir problemas de salud y 62% está dispuesto a pagar un precio mayor por productos que los apoyen en sus metas de salud. Teniendo en cuenta lo anterior y el proceso de internacionalización que quiere lograr la empresa hacia mercados cercanos, se elegirán países que se encuentren ubicados en Latinoamérica para realizar la matriz de selección, ya que se evidencia una oportunidad para expandir el proyecto.

Los países de Latinoamérica que más importan jugos naturales de Colombia según TradeMap (2015) son: Ecuador, Panamá y Perú, a partir de esta información se realiza la matriz de selección de mercado, la calificación que se realizó fue en una escala de 1 a 3, siendo 1 Deficiente y 3 Excelente como se muestra en la tabla 1. En primer lugar, se recolectó información de los principales aspectos generales de cada país como se evidencia en la tabla 2 y los aspectos macroeconómicos como se muestra en la tabla 3, después estos se valoraron respectivamente.

Tabla 1










Calificaciones matrices de selección de mercados

Calificaciones	
	1 (Deficiente)
	2 (Aceptable)
	3 (Excelente)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2













Aspectos generales e informativos 2016

Aspectos	Explicación	Perú	Panamá	Ecuador
Capital Población	Cantidad de residentes del país	Lima 31,77 millones 	Panamá 4,034 millones 	Quito 16,39 millones 
Índice de competitividad global	Mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido	4,22 	4,4 	3,9 
Tiempo de tránsito en días	Tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos	Buenaventura-Callao 3-11 (días) 	Buenaventura-Colón 4 (días) 	Buenaventura-Guayaquil 1-3 (días) 
Puntuación		6	6	6

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Mundial y ProColombia

Tabla 3

Aspectos macroeconómicos 2016

Aspectos	Explicación	Perú	Panamá	Ecuador
PIB per cápita	Mide la relación entre el nivel de renta de un país y su población	6.045,65 USD 	13.680,24 USD 	5.968,98 USD 
Inflación	Aumento sustancial del nivel de precios	3,6% 	0,7% 	1,7% 
Riesgo país	Factores que indican la estabilidad política de un país. (evaluado en puntos)	111 	117 	565 
Doing Business	Facilidad para hacer negocios en el país	53 	70 	114 
Puntuación		9	10	5

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Mundial y Doing Business

A partir del análisis de la matriz de selección de mercados, para el plan de negocios fue seleccionado Panamá, como el principal destino para exportar el servicio, ya que obtuvo la

puntuación más alta en los aspectos macroeconómicos. Es uno de los mercados más importantes de la región gracias a su ubicación privilegiada, ofrece diferentes oportunidades comerciales y muestra gran aceptabilidad de productos naturales por parte de sus habitantes. Es importante resaltar que se registran grandes volúmenes de consumo en su población y para el año 2016 fue el principal importador de Centroamérica con \$34 millones de dólares (Central America Data, 2017). Así mismo, se evidencia que la posición estratégica con la que cuenta este país, se puede ver como una puerta de ingreso no solo al mercado comercial centroamericano, sino a otros mercados no tan cercanos.

Durante los últimos años, la economía de Panamá ha tenido un rápido crecimiento con respecto a todo el mundo, para el 2014 creció un 6.1%, bajando levemente a un 5.8% para 2015 y 4.8% en 2016. Para 2017 y 2018 el pronóstico se mantiene en 5.4 por ciento, el más alto de Latinoamérica según datos del Banco Mundial. Se espera que el crecimiento de este país se mantenga entre los más altos de América Latina con el proyecto de construcción de la segunda línea del Metro, el tráfico adicional generado por la ampliación del Canal y las nuevas oportunidades impulsadas por el sector privado, que a su vez permitirán un mayor desarrollo del país y lo consolidarán como un centro logístico de gran envergadura a nivel regional (Central America Data, 2017).

Según el Centro Nacional de Competitividad (2017), Panamá continua entre las primeras 50 economías más competitivas del mundo, se encuentra en la etapa de transición de una economía basada en la eficiencia hacia una basada en la innovación y tecnología, el desempeño de Panamá sigue siendo impulsado por la calidad de su infraestructura. Este país ofrece un clima ideal para el establecimiento de nuevos negocios, lo que representa una oportunidad para Juseed de entrar a ese mercado.

Por un lado, Panamá cuenta con una población de 4'034.119 personas, de las cuales el 31,49% es decir, 1'270.407 personas están dentro del público objetivo de 20-44 años (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010). El salario mínimo en este país es de USD 677, considerado el más alto de Latinoamérica (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, 2016). Los datos del Banco Mundial muestran que el PIB *per cápita* de Panamá ha experimentado una clara aceleración en los últimos años para 2016 fue de 13.680,24 USD superior al de 2015 que fue de 13.134,04 USD.

Aunque este mercado es pequeño, representa un potencial de negocios gracias a su poder adquisitivo y la apertura a nuevos productos.

Como lo menciona Estrategia y Negocios (2017) en su informe, una experta en el comportamiento del mercado del consumidor de la firma CAN de Kantar World Panel, señaló que el consumo en Centroamérica ha crecido de manera importante principalmente en Panamá, una de las razones es el aumento del gasto en la canasta de consumo masivo esto incluye productos alimenticios, lácteos, de cuidado personal y de cuidado del hogar. Además, según el Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (2014) el panameño invierte gran parte de su presupuesto en el sector de alimentos y bebidas dentro del su gasto familiar.

Por otro lado, es importante resaltar que según Nielsen (2014) el panameño ha logrado mayores ingresos en los últimos años, lo que ha ocasionado una diversificación del consumo, acompañado de un fortalecimiento de la clase media. Se evidencia que el consumidor panameño ahora tiene más ingresos, es decir, tiene la posibilidad de gastar en productos más caros y diferentes, un ejemplo de esto se ve en la tendencia por preferir los productos orgánicos que estén libres de químicos, los cuales en promedio tienen un valor superior a los productos que no siguen prácticas ecológicamente sustentables (Latam digital marketing, 2016). Esto evidencia que el proceso de internacionalización resulta viable en este mercado, ya que se pueden ofrecer los batidos desintoxicantes los cuales poseen componentes orgánicos, biológicos y ecológicos.

Para concluir, en los últimos años Latinoamérica ha presentado un mayor crecimiento en la industria de bebidas saludables, dentro de los países de la región que presentan un mayor potencial de desarrollo se encuentra Panamá, debido a la creciente preocupación por la salud, el bienestar de sus habitantes y porque ha mostrado grandes avances en materia de competitividad lo que evidencia que tiene una economía muy dinámica, por esta razón se elige como un mercado internacional donde se quiere promover la idea de negocio.

2.4 Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia, el tipo de investigación cuantitativa permite la recolección e interpretación de datos de las diferentes empresas que son consideradas competencia directa. Lo cual permite realizar una comparación en cuanto a los precios ofrecidos, ventajas y desventajas de las empresas competidoras en el mercado nacional e internacional.

2.4.1 Competencia Nacional

En cuanto a competidores, se analizan todas las empresas que comercializan jugos de fruta naturales en la ciudad de Bogotá, y se determina que empresas como: Cosechas, Nativos, Drop Juice, Juice 24, y Vitalix son las más reconocidas en el mercado y compiten directamente con distintos factores como precio, calidad, ubicación y preferencia del consumidor.

Por un lado, Teniendo en cuenta los productos de la competencia nacional, Juseed ofrece distintos factores diferenciadores respecto a la competencia, por ejemplo, planes nutricionales, productos 100% orgánicos, biológicos y ecológicos, prácticas de comercio justo mediante el vínculo con la asociación Balu y el uso del sistema ColdPress como maquinaria para la fabricación de los batidos, el cual garantiza la conservación de las propiedades de las frutas y hortalizas por un mayor tiempo.

Por otro lado, en la tabla 4 se pueden observar los precios ofrecidos por la competencia directa, hay que destacar que Cosechas y Nativos tienen un precio de venta relativamente más bajo que su competencia y venden sus productos por unidad, mientras que Drop Juice, Juice 24, y Vitalix sólo cuentan con tienda Online y venden paquetes de productos.

Tabla 4

Análisis de la competencia

	Precio aproximado	Año fundación	Canal de distribución	Líneas de producto
Cosechas	\$ 5.500	2008	Punto de venta	8
Nativos	\$ 4.700	2015	Punto de venta	5
Drop Juice	\$ 8.800	2013	Tienda Virtual	3
Juice24	\$ 10.500	2014	Tienda Virtual	5
Vitalix	\$ 8.000	2013	Tienda Virtual	6

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos a partir de la página web de cada empresa.

Se puede determinar que Cosechas y Nativos comercializan sus productos a través de locales comerciales, en los cuales fabrican y venden cada uno de sus productos, ofreciendo a los consumidores bebidas hechas con frutas y hortalizas a un precio relativamente bajo.

En comparación, Drop Juice, Juice 24, y Vitalix comercializan sus productos únicamente a través de internet, y ofrecen a los consumidores distintos planes Détox, es decir un paquete con varias unidades de sus productos los cuales tienen una vida útil aproximadamente de cinco días y

de tres días para los que tienen altos niveles de vitamina C (Varela, 2016). Generando un mayor valor de los productos en comparación con las que tienen un local comercial, esto se debe a que por el tipo de negocio no se maneja economías de escala que permitan disminuir los costos de producción.

2.4.2 Competencia Internacional

Para la competencia internacional se realiza una investigación de tipo cuantitativo, la cual permite determinar las empresas competidoras en la ciudad de Panamá.

A pesar de que en este mercado existen muchas empresas que comercializan y venden jugos naturales, son pocas las que producen y comercializan batidos Détox. Por esta razón, se puede observar en la tabla 5 que las empresas que se consideran competencia directa son: Vita Frutabar, Happy Verde, Cosechas y Life Blends; compañías que tienen reconocimiento en el mercado panameño, además de contar con distintas formas de distribución como locales comerciales y tiendas online. Los precios unitarios promedio se encuentran entre los US\$ 4 a US\$ 7, y los productos ofrecidos por las principales empresas de Panamá están creados para ser consumidos inmediatamente.

Tabla 5

Análisis de la competencia Internacional

	Precio aproximado \$ us	Precio aproximado \$ cop con trm \$ 2920	Año fundación	Canal de distribución	Líneas de producto
Vita Frutabar	US \$ 6	COP \$ 17520	2009	Punto de venta	6
Happy Verde	US \$6	COP \$ 17520	2007	Punto de venta/ Tienda Virtual	7
Cosechas	US \$5	COP \$ 14600	2008	Punto de venta	8
Life Blends	US \$5	COP \$ 14600	2013	Punto de venta/ Tienda Virtual	6

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos a partir de la página web de cada empresa.

Analizando el mercado internacional, se puede observar que los precios entre los productos ofrecidos por las diferentes empresas son muy similares, esto se debe al alto nivel competitivo en calidad y servicio de las empresas de bebidas en Panamá.

Para concluir el análisis de la competencia, se puede afirmar que en el mercado nacional e internacional la competencia ofrece sus productos para toda clase de consumidores con ingresos altos, que prefieran el consumo de bebidas saludables y que tengan la capacidad para adquirir los

productos frecuentemente, inicialmente JuSeed será vista como una empresa nueva y poco experimentada en el mercado en comparación con las existentes que ya tienen reconocimiento nacional e internacional como es el caso de Cosechas, sin embargo, se destaca que entre todas las empresas analizadas, Juseed es la única que hace uso de la tecnología *ColdPress*.

2.4.4 Relación de las agremiaciones en Colombia

Se han logrado establecer las siguientes agremiaciones en el país que tienen relación con la producción de la empresa Juseed:

- Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ACTA)

Fundada en 1975, genera un beneficio para la empresa porque tiene como objetivo promover la transferencia del conocimiento en ciencia y tecnología de alimentos, con la finalidad de lograr un desarrollo del sistema agroindustrial sostenible (ACTA, 1975).

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

Fundada en 1944 en la ciudad de Medellín, es actualmente el gremio empresarial más importante de Colombia, y tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa (ANDI, 1944). Adicionalmente según la Asociación Nacional de Empresarios (2016) se ha dispuesto de dos cámaras dentro del gremio, estas son:

- Cámara de la Industria de Bebidas la cual reúne a productores, embotelladores y comercializadores de bebidas en Colombia.
- Cámara de la Industria de Alimentos la cual busca posicionar al sector de alimentos como motor de desarrollo del país a través de su liderazgo, competitividad y sostenibilidad y bajo el enfoque de cadena de valor.

Para concluir, se puede afirmar que las instituciones y programas ofrecidos por el gobierno contribuyen al desarrollo de la empresa Juseed dentro del sector, gracias a las investigaciones y el apoyo que brindan a las micro, pequeñas y medianas empresas, para promover la calidad en los productos y la eficiencia en la producción.

3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1 Concepto del producto o servicio

Los batidos Détox hacen parte de una serie de bebidas saludables y alimentos funcionales encargados de nutrir, proporcionar propiedades saludables y sobre todo contribuir a la prevención de trastornos cardiovasculares y diabetes; además de ayudar a controlar el tránsito intestinal eliminando componentes que pueden causar efectos perjudiciales para la salud (Cruz *et al.*, 2014); desintoxicando el organismo y manteniendo una dieta saludable, determinada por la moderación, variedad al consumir los nutrientes necesarios y balance determinado por un consumo energético equilibrado.

Juseed busca diferenciarse de la competencia por la creación de un producto integrado por componentes *orgánicos* los cuales resaltan el uso de recursos renovables, conservación del suelo y el agua para mejorar la calidad ambiental; *biológicos* que son aquellos que se obtienen a partir de procesos agrícolas basados en un mínimo uso de sustancias externas (Cruz *et al.*, 2014) y *ecológicos* que prohíben el uso de semillas genéticamente modificadas, pesticidas, herbicidas o fungicidas, garantizando que los productos han sido cultivados y manejados según estrictos procedimientos sin insumos químicos tóxicos persistentes.

Además de realizar e incentivar las prácticas de comercio justo a través de la adquisición de materia prima con pequeños cultivadores de alimentos orgánicos de la región del altiplano cundiboyacense, específicamente la asociación Balú – Alimentos orgánicos, de la cual hacen parte más de cincuenta familias de pequeños productores orgánicos de la región ubicados en los municipios de Anapoima, San Bernardo, Cota y La Calera; y cuyo mercado ecológico es el único certificado en el país. A través de esta estrategia se quieren crear oportunidades para los productores más desfavorecidos desarrollando bienestar social, económico y ambiental además de una compensación adecuada y garantizada para estos.

Los batidos serán elaborados a partir de siete frutas, cuatro hortalizas y una raíz, como se muestra a continuación:

- *Piña, limón, melón, naranja valencia, manzana verde, papaya melona, patilla:*

Ricos en beta carotenos, fibra, vitamina A y C además de sales minerales y potasio, que

combinados ayudan a obtener una buena digestión, con propiedades diuréticas que regulan el tránsito intestinal además de tener acción antimetastásica³.

- *Apio, pepino, espinaca, zanahoria:* Acción antiviral, propiedades antioxidantes, diurética, depurativa, disminuyen el colesterol, vitaminas A, B1, B2, B3, B6, C, E y minerales como el potasio, sodio, hierro, magnesio, fósforo, zinc.
- *Jengibre:* Contiene magnesio y zinc, además de propiedades que inhiben la acumulación del colesterol malo en el hígado y previene problemas cardiovasculares (Pérez y Mancheño, 2016).

Adicional a esto la empresa cuenta con tres líneas de producto cada una compuesta por dos batidos, las cuales se describen a continuación en la tabla 6:

Tabla 6

Líneas de producto Juseed

Green Vitality	FreshNess	Elixir
Mantiene los sistemas de defensas altos, además de proteger el sistema digestivo a través de componentes que contienen propiedades diuréticas, vitamina C y fibra. Adicionalmente, previene la retención de líquidos y previene la diabetes de tipo II y reducción de triglicéridos.	Ayuda a eliminar las toxinas del organismo gracias a su efecto diurético por medio de la orina, ingredientes como la patilla, pepino y limón ayudan a reducir altos niveles de colesterol en la sangre, mejorando la hipertensión arterial.	Cuida que los niveles de glucosa se encuentren regulados previniendo enfermedades como la diabetes. Además de ser rico en antioxidantes y ácido fólico que aporta vitaminas A, B y E además de minerales.
Ingredientes: Super Green: Apio, pepino, piña, limón, agua. Green Juice: Limón, espinaca, piña, agua.	Ingredientes: Serenity: Espinaca, pepino, limón, apio, agua. Dynamis: Patilla, limón, jengibre, agua.	Ingredientes: Radiance: Melón, pepino, jengibre, agua. Power: Zanahoria, naranja valencia, papaya melona, agua.

Fuente: Elaboración propia.

Por una parte, serán producidos a través de la tecnología ColdPress, la cual mantendrá y conservará todos los nutrientes y enzimas de sus ingredientes, a través de la extracción por medio de una prensa hidráulica la cual no generará calor, evitando así la oxidación de sus

³ Inhibe la proliferación de células tumorales.

componentes. Este proceso hará que el producto tenga una vida útil de entre tres a cinco días, mientras se mantenga refrigerado obteniendo un mayor valor nutricional para quien lo consuma (Heaven, 2017).

El extractor que será utilizado es el **Petra FG 20.07**, como se muestra en la ilustración 2, cuyo motor genera lentas rotaciones que extraen mucho más zumo, con un eje cónico horizontal y colador para conservar al máximo sus propiedades sin producir calor, además de ser rápido y fácil de limpiar.

Ilustración. 2

Tecnología Coldpress Petra FG



Fuente: Google imágenes

Por otra parte, serán comercializados directamente en nuestro punto de venta para consumo inmediato, agregando otro factor diferencial con respecto a la competencia al ofrecer a nuestros clientes un plan desintoxicante semanal compuesto por cuatro batidos Détox, en este caso “Super Green”. El diseño estará enfocado a factores diferenciadores en cuanto a la presentación, por esto nuestros productos vendrán envasados en botellas de vidrio debido a las propiedades de conservación de alimentos que estas ejercen sobre el producto, puesto que son impermeables a gases, vapores y líquidos además de ser un material reciclable, reutilizable y retornable (Packaging, 2009); vendrán en una presentación de 250 ml con tapa metálica; adicional incluirán mensajes de motivación que incentiven a nuestros clientes a alimentarse sanamente, además del nombre del producto, lista de ingredientes, fecha de vencimiento, condiciones especiales, nombre comercial, lugar de fabricación y el lote.

Para finalizar en cuanto al embalaje, se manejará un empaque secundario de cartón biodegradable en presentación *fourpack* para los planes, que permitan comodidad al momento de ser adquiridos por el cliente.

3.2 Estrategias de distribución

Debido al ciclo de vida de los productos se decide comercializar a través de un canal de distribución directo, el cual permite vender sin intermediarios y lograr establecer una mejor relación con los clientes. Este canal permite llevar un mejor seguimiento de las actividades de promoción, afirmar las estrategias de distribución y personalizar la mercancía con base en los mercados meta (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Por un lado, la distribución física nacional, se realizará a través de la contratación de un servicio de transporte con la compañía Uship, la cual es la responsable de recoger la materia prima y entregarla en el punto de fábrica para su debida transformación. Los costos mensuales estimados de la distribución física nacional se pueden ver en la tabla 7.

Por otro lado, la distribución física internacional en el país de Panamá será a través de un canal de distribución directo, donde los insumos serán adquiridos directamente en Panamá y serán llevados al establecimiento, en donde se producirán y se venderán los productos de Juseed.

Posteriormente, en Colombia se estudiará la posibilidad de implementar otras alternativas de distribución como lo son pedidos por correo y ventas electrónicas a partir de la página web de Juseed, los cuales, según Lamb, Hair, & McDaniel (2011) son considerados un claro ejemplo de la estructura de un canal de distribución directo.

Dentro de las estrategias de distribución, se busca brindar el mejor producto y servicio a cada uno de los clientes, para lo cual la empresa Juseed pone a disposición la tienda, la página web y redes sociales con el fin de recibir cualquier petición y/o sugerencia.

Así mismo, se vigilan y controlan los objetivos de distribución, los cuales deben garantizar una eficiente cobertura del mercado y el menor costo posible de distribución.

Presupuesto de Distribución Nacional

Tabla 7

Costos estimados de Distribución

Descripción de la distribución	Costo
Transporte mensual de la materia prima	\$ 360.000
Total	\$ 360.000

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategias de precio

El precio es considerado el único elemento de marketing mix que genera ganancias, los otros elementos generan costos, es por esto por lo que es considerado como uno de los elementos más flexibles dado que se puede modificar en el corto plazo como lo menciona Campeen (2003).

La estrategia que usará la empresa radica en la *fijación de precios de nuevos productos*, la cual consiste en penetrar el mercado a través de un precio promedio para un producto nuevo, buscando atraer a más consumidores; demostrando factores como un mercado sensible a los precios, disminución en los costos de producción en razón al aumento en el volumen de ventas.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con base a los costos de producción de cada producto y plan nutricional, la empresa decide fijar un porcentaje de ganancia del 20% el cual se ajusta a los intereses de la empresa tanto a nivel nacional como internacional. Como se muestra en la tabla 8 los precios de venta obtenidos son un promedio tomando como referencia la competencia:

Tabla 8

Costos y precios estimados de venta

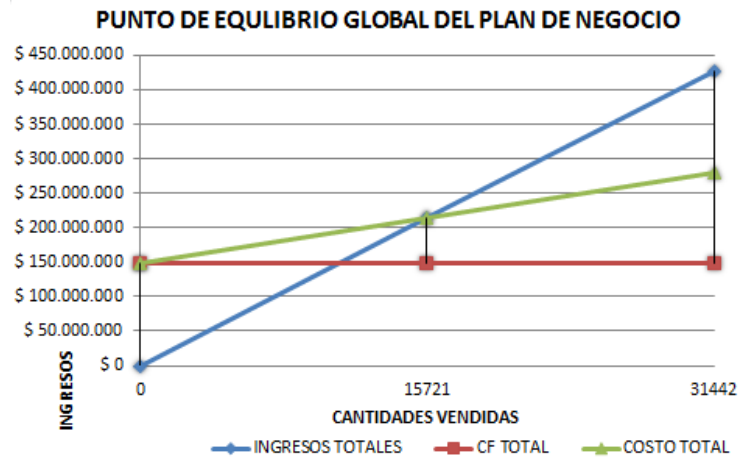
Nombre del producto	Costos de producción	Precio de venta Colombia (Cop)	Precio de venta Panamá (Usd)
Green Vitaly	\$ 878,2	\$ 6000 COP	5 USD
Freshness	\$ 830,4	\$ 6000 COP	5 USD
Elixir	\$ 821,0	\$ 7000 COP	6 USD
Radiance	\$ 880,0	\$ 6300 COP	5 USD
Plan Nutricional	\$ 9216,0	\$ 29000 COP	17 USD

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar en la siguiente gráfica se muestra el punto de equilibrio que permite determinar las unidades exactas en las cuales las ventas cubrirán en su totalidad a los costos; es decir el punto de referencia que muestra la magnitud de las utilidades, para el caso de Juseed son 15.721 unidades.

Gráfica 3

Punto de equilibrio global del plan de negocio



Fuente: Elaboración propia

3.4 Estrategias de promoción

Teniendo en cuenta que la empresa apenas se va a formalizar es necesario utilizar fuertes esfuerzos promocionales y publicitarios, como herramientas de información e influencia para las decisiones de compra de los clientes. La empresa debe enfrentar una competencia muy agresiva de organizaciones con más experiencia y con mayores recursos, por esa razón es necesario generar una experiencia nueva al cliente tratando de alcanzar un posicionamiento en el mercado.

La estrategia de promoción está dirigida inicialmente a toda la población ubicada en la Ciudad de Bogotá donde se localizará el punto de venta, se desea atraer a los posibles clientes por medio de diferentes estrategias promocionales como:

1. Se realizará una inversión en publicidad que genere impacto, credibilidad, posicionamiento del producto en el mercado y que quede en la mente del consumidor que Juseed es la mejor opción de productos 100% orgánicos, biológicos y ecológicos.
2. Así mismo se ofrecerán planes de batidos muy económicos, concursos por redes sociales, sorpresas inesperadas y se obsequiarán planes desintoxicantes a influenciadores para que estos por medio de sus redes sociales o contactos, patrocinen los batidos y esto genere confianza en los clientes para que devuelvan el agradecimiento realizando otra compra.
3. Para el lanzamiento de la empresa en el mercado y para la promoción de los batidos se entregarán degustaciones en el punto de venta, en ferias gastronómicas o en lugares con gran afluencia de la población como el Centro Andino y Avenida Chile Centro Comercial,

Universidades como Santo Tomas, Sergio Arboleda y Pedagógica o parques principales de la localidad de Chapinero. Con el objetivo de reforzar así el concepto de vida saludable en los posibles clientes a través de productos orgánicos, ecológicos y biológicos.

4. Tomando en cuenta que la decisión de compra se toma en el punto de venta, de ahí radica la importancia de invertir en material promocional como el afiche que se muestra en la imagen 3.
5. Uso de envases creativos y reciclables para recordarle al cliente que la empresa tiene el objetivo de disminuir el impacto sobre el medio ambiente y de contribuir a mejorar las condiciones actuales de los ecosistemas. Este envase incluirá la imagen corporativa logrando un reconocimiento de la marca.

A continuación, se presentarán los costos estimados de promoción y publicidad necesarios para el lanzamiento de Juseed en el mercado:

Tabla 9

Presupuesto de promoción

Presupuesto de promoción	
Promoción de lanzamiento	
Imagen corporativa	\$2'000.000
Entrega de muestras	\$200.000
Total	\$2'200.000
Costos mensuales	
Regalos inesperados	\$100.000
Material promocional	\$100.000
Campañas	\$200.000
Total	\$400.000

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración. 3

Material de promoción



Fuente: Elaborado por un freelance.

3.5 Estrategias de comunicación

Se busca comunicar de manera efectiva la experiencia que ofrece la empresa, a través técnicas y estrategias que permitan establecer una interacción directa con los posibles clientes potenciales de manera oportuna, personal y de forma rentable, de acuerdo con esto se implementarán las siguientes estrategias:

1. Se creará una página web que sea atractiva, clara, con contenido de calidad donde los clientes se sientan cómodos navegando en ella. Así mismo en esta explicará la tecnología con la que se realizan los productos, la ayuda que se les brinda a los pequeños cultivadores de alimentos orgánicos de la región del altiplano cundiboyacense al obtener directamente con ellos la materia prima con la que se realizan los batidos y por último los beneficios de consumir productos orgánicos, biológicos y ecológicos. Se utilizarán herramientas gratuitas para probar el rendimiento y la optimización de la página web para dispositivos móviles y computadoras.

2. Campañas por medio de redes sociales tales como Facebook, Instagram y YouTube, las cuales permiten llegar a cualquier público, logrando así que muchos consumidores conozcan la marca y se interesen por probar nuestros batidos desintoxicantes.

3. Elaborar una base datos de los clientes que desean estar informados a través de email sobre los descuentos, novedades e invitaciones de JuSeed.

4. Los clientes tendrán la oportunidad de acceder a Google mi negocio una aplicación gratuita que ubica a la empresa a los ojos de todos los clientes, ya que permite aparecer en las búsquedas de Google y Google Maps, mostrando las mejores opciones, fotos y contacto del punto de venta. Por otro lado, permite a los clientes encontrar a la empresa en internet por medio de *keywords* específicas de las búsquedas más importantes asociadas a nuestra propuesta de valor como: bebidas orgánicas, biológicas, ecológicas, bebidas saludables y productos elaborados con tecnología *cold press*.

5. También se busca llegar al cliente por medio del “voz a voz”, logrando que este viva la experiencia de consumir los batidos y que conozca que Juseed ayuda por medio de la asociación Balú a más de cincuenta familias campesinas de pequeños productores del país, con el fin de que se sienta satisfecho con el producto y desee promocionarlo con las personas más cercanas.

Una vez analizados todos los puntos se determinó que la inversión en comunicación estará compuesta por los siguientes costos:

Tabla 10

Costos estimados Estrategias de Comunicación

Costos estimados de comunicación	
Costos de lanzamiento	
Página web	\$3'000.000
Total	\$3'000.000
Costos mensuales	
Publicidad mensual en redes sociales	\$60.000
Plan mensual e-mail marketing	\$45.000
Total	4'005.000

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Estrategias de servicio

Con el fin de construir una relación más estrecha con el cliente, se implementarán políticas orientadas a ofrecer un excelente servicio, desde la entrada al punto de venta hasta su salida, por medio de las siguientes herramientas:

1. Los operarios estarán capacitados para sugerirle al cliente los batidos que más se acomoden a sus necesidades, gustos y preferencias. Así mismo serán los encargados de contarle al cliente que Juseed está comprometida apoyar a más de cincuenta familias campesinas, al obtener de ellos la materia prima necesaria para la elaboración de los batidos. Con el objetivo de generar una excelente impresión y satisfacción en su decisión de compra.
2. Se desea conocer las experiencias de los clientes después de comprar los batidos en el punto de venta a través de un seguimiento postventa. Por medio de encuestas de satisfacción que se realizarán con la herramienta Keweno, la cual permite conocer mejor a los clientes, además permite ser eficientes en todo el proceso, tanto en costos como en tiempos, esto con el fin fidelizar al cliente y de tener un mejoramiento continuo en el servicio.
3. Se ofrecerán garantías de cambio del batido, si este llega a presentar alguna inconsistencia respecto a la calidad.
4. Los tiempos de entrega serán muy cortos ya que los ingredientes estarán a la mano de los operarios, brindando así un servicio eficaz y óptimo.

5. Por medio de la página web y las redes sociales el cliente tendrá la opción de comunicar sus agradecimientos y sugerencias.

Los costos que se deben asumir para la implementación para cada una de las herramientas de servicio anteriormente descritas se presentan de la siguiente manera:

Tabla 11

Costos estimados estrategia de servicio

Costos estimados de estrategia de servicio	
Costos mensuales	
Técnicas de venta	\$70.000
Servicio postventa	\$30.000
Total	\$100.000

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A partir de los estudios realizados de las distintas estrategias surge una mezcla de mercadeo, que es aquella capaz de estimular la demanda del producto para satisfacer con eficiencia y eficacia a este mismo. En la tabla 12 se podrá observar dicho presupuesto:

Tabla 12

Presupuesto mezcla de mercadeo

Presupuesto mezcla de mercadeo anual	
Estrategia de distribución	\$4'320.000
Estrategia de plaza	\$24'000.000
Estrategia de promoción	\$6'600.000
Total	\$ 34'920.020

Fuente: Elaboración propia

Estas herramientas permitirán satisfacer las necesidades del consumidor a través de medios que faciliten la accesibilidad al producto como es el punto de venta, logrando mantener una relación más estrecha con el cliente. Además de contar con recursos que contribuyan a la difusión masiva de nuestros productos por medio de herramientas de *e-commerce* atractivas para el consumidor.

3.8 Estrategias de aprovisionamiento

Como ya se ha mencionado la adquisición de la materia prima será a través de los cultivadores de la región del altiplano Cundiboyacense, en búsqueda de prácticas de comercio justo en donde los mismos cultivadores son los que comercializan sus productos y la empresa será la encargada del transporte de los mismos hasta el establecimiento comercial.

De esta manera a continuación se presentan los precios de adquisición correspondientes a la materia prima y a los insumos que se requieren para la elaboración de los batidos Détox:

Tabla 13

Costos estimados de Insumos y Materia Prima

Producto	Unidad de medida	Costo unitario
Agua	Litro	\$ 500
Apio	Kilogramo	\$ 444
Envase	unidad	\$ 400
Espinaca	Kilogramo	\$ 556
FourPack(empaquete)	Kilogramo	\$ 30.000
Limón	Kilogramo	\$ 2.800
Manzana Verde	Kilogramo	\$ 6.800
Naranja Valencia	Kilogramo	\$ 1.000
Papaya Melona	Kilogramo	\$ 1.200
Pepino	Kilogramo	\$ 1.500
Piña	Kilogramo	\$ 1.000
Zanahoria	Kilogramo	\$ 1.200
Jengibre	Kilogramo	\$ 1.500
Patilla	Kilogramo	\$ 1.000

Fuente: Elaboración propia

Las cantidades de materia prima que se utilizaran durante un mes, equivalen a un estimado mensual de 2670 unidades de batidos Détox, además, se verificara la calidad de cada uno de las frutas y hortalizas con el fin de garantizar el mejor producto al final de la cadena productiva.

Finalmente, la política crediticia se ha logrado establecer a partir de la relación y discusión con los proveedores, en donde los pagos a los proveedores de materias primas serán con una periodicidad quincenal o mensual, mientras que los pagos a los proveedores de insumos serán realizarán con una periodicidad mensual.

4 PROYECCIONES DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA

Para la proyección de ventas se utilizó una metodología cuantitativa de investigación, se realizó un estudio de mercado de la competencia de “Juseed”, por medio de los formularios que ofrece Google a uno de los empleados de cada establecimiento estudiado. En total se efectuaron 48 encuestas en diferentes puntos de venta que producen y comercializaran jugos naturales, batidos desintoxicantes o smoothies en la localidad de Chapinero. Esta encuesta y sus resultados (ver anexo 6), se utilizaron para calcular una posible demanda esperada.

Para el cálculo de la proyección de las ventas y las cantidades se estipularon a cinco años contados a partir de la iniciación del proyecto, se tuvo en cuenta el rendimiento esperado de la compañía, el crecimiento del sector de los últimos años y la inflación, en este sentido, el porcentaje de crecimiento de ventas utilizado fue de 3%, con esta información se pueden obtener cifras más cercanas a la realidad como se evidencia en la tabla 14.

Tabla 14

Proyección de ventas

Años	Valor en pesos (sin IVA)	Cantidades proyectadas (unidades)	Variación anual
2017	\$ 205.600.000	21800	
2018	\$ 219.391.648	22454	7%
2019	\$ 233.712.785	23134	7%
2020	\$ 257.928.420	23831	10%
2021	\$ 273.034.136	24546	6%

Fuente: Elaboración propia

Después de evaluar los resultados, se triangularon las diferentes fuentes de información, con el fin de estructurar al plan de negocios una capacidad de producción y de comercialización aproximadamente de 50 unidades y 8 planes nutricionales diarios ofrecidos por la empresa, alrededor de 1731 unidades mensuales y de 21.800 unidades totales para el primer año. Como se pudo evidenciar las ventas van creciendo año a año, hay un comportamiento positivo, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

5 OPERACIÓN

5.1 Ficha técnica del producto

En el anexo 8 se presentará la descripción detallada del producto, en el cual se incluirán la identificación del producto, descripción física, composición, características sensoriales, características fisicoquímicas, forma de consumo, consumidores potenciales, vida útil esperada, condiciones de manejo y conservación, empaque, embalaje y etiquetado.

5.2 Estado de Desarrollo

El plan de negocio como opción de grado ofrecido por la Universidad de La Salle se considera de alta importancia porque incentiva a los estudiantes a la creación de empresa. El estado de desarrollo tiene como objetivo la creación de una empresa llamada Juseed, compañía productora y comercializadora de batidos desintoxicantes perteneciente al sector de bebidas y alimentos; siendo ésta, una iniciativa empresarial que busca mejorar la salud de los consumidores y la generación de ganancias a propietarios e inversionistas.

Actualmente el producto se encuentra en su etapa inicial, es decir, se está trabajando en los prototipos de referencia que serán presentados a los inversionistas, por esta razón se realiza un proceso emprendedor con el fin de producir, comercializar y constituir legalmente la empresa.

5.3 Descripción de la cadena de suministro y proceso de producción.

La producción de cada uno de los batidos está determinada por un constante trabajo en equipo y control de la calidad, que permite ofrecer los mejores productos al consumidor final.

En primer lugar, la adecuada planeación y gestión de la cadena de suministro permite identificar los procesos que se requieren para entregar un excelente producto y el mejor servicio al cliente, por esa razón, la gestión de Juseed nace desde las relaciones que tienen los proveedores con los agricultores, seguido del proceso de producción, hasta entregar el producto final al consumidor.

La cadena de suministro de Juseed, como se relaciona en la figura 1, promueve una mejor comunicación con los proveedores y clientes, con el fin de generar un mejor control operativo, mayor nivel de eficiencia y una significativa reducción de costos.

5.3.1 Proveedores

Los proveedores son un eslabón clave para el desarrollo de una cadena de valor eficiente y la elaboración de productos de alta calidad, por esta razón, se ha establecido que los proveedores de la materia prima serán la asociación Balu – Alimentos Organicos, la cual agrupa a más de 50 pequeños productores agrícolas que están vinculados con la finalidad de reducir la intermediación en sus cadenas productivas. Esta asociación garantiza prácticas de comercio justo y productos 100% orgánicos, biológicos y ecológicos los cuales son requeridos para la producción del negocio.

5.3.2 Proceso de producción

El proceso de producción nace desde la adquisición de la materia prima a los agricultores del antiplano cundiboyacense, la cual es trasladada al establecimiento comercial en Bogotá mediante la contratación de un servicio de transporte de la empresa Uship, relacionado en la tabla 7.

En el establecimiento comercial se procede a realizar la recepción, clasificación, el lavado y el almacenamiento de la materia prima.

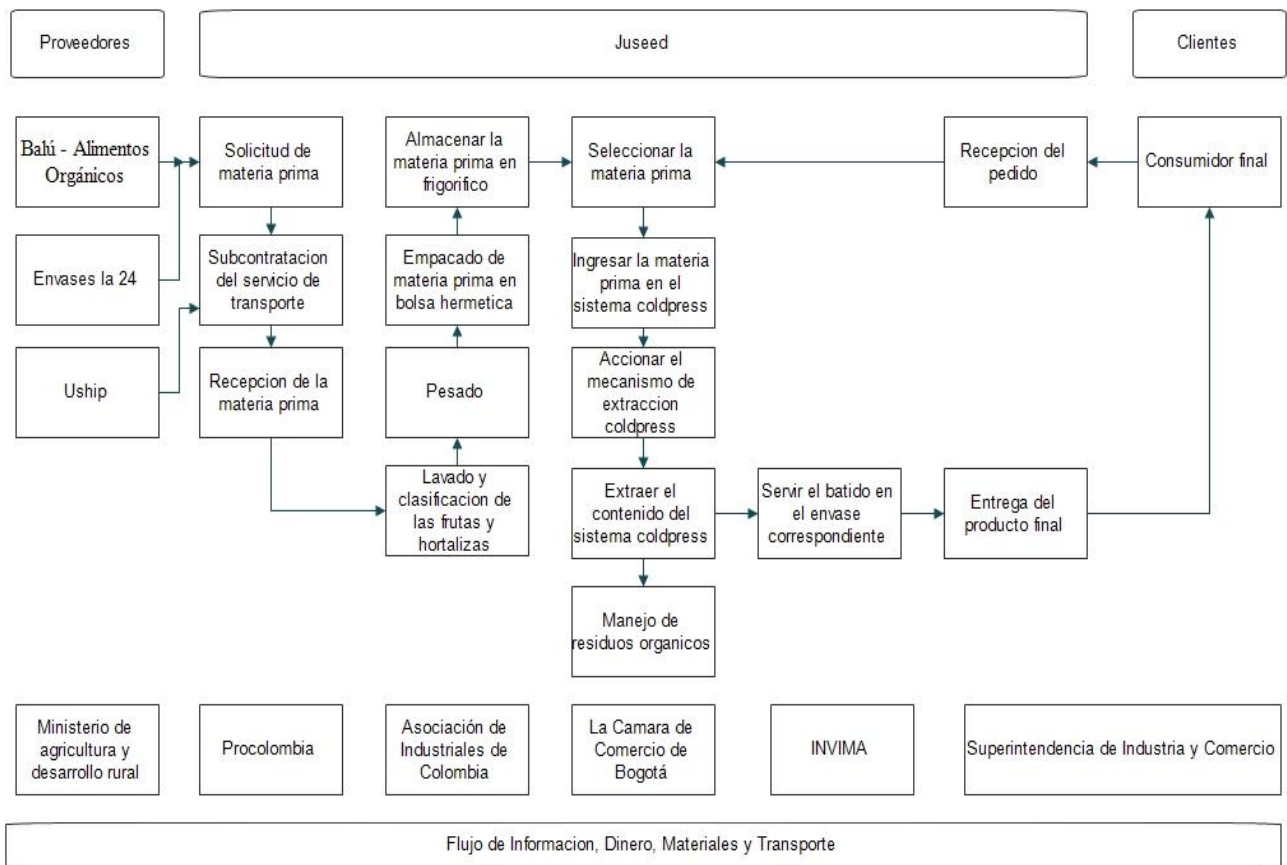
Consecutivamente, para la elaboración de cada uno de los batidos, el colaborador selecciona la materia prima, la ingresa en el sistema Cold Press, para finalmente servir la mezcla, envasarla y entregárselo al cliente.

5.3.3 Cliente

La comercialización se realiza a través del punto de venta establecido por Juseed, el cual permite afianzar la relación entre la empresa y el cliente, a través de las opiniones, comentarios y sugerencias de cada uno. Así mismo, los consumidores pueden observar todo el proceso de producción, como una garantía del producto que le está ofreciendo la empresa.

Figura 1

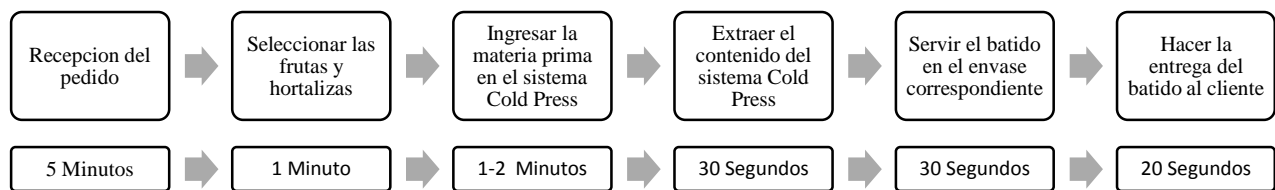
Cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Tiempos de producción



Fuente: Elaboración propia

5.4 Necesidades y requerimientos

A continuación, se describe la maquinaria que se requiere para la producción y comercialización de los Batidos Détox

Tabla 15

Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo	Características	Precio
Barra de madera	• Barra de madera de 2500x400x800 mm	\$1.000.000
Caja registradora, Computador e impresora	• Pantalla táctil de 12 pulgadas	\$2.974.500
	• Sistema de gestión de ventas y pedidos (POS)	
Frigorífico	• Sistema Android	\$1.500.000
	• EB-2500 Potencia (w) 475. Puertas 5. Separadores 4 Med. 2480x650x850 mm	
Gramera Industrial	• Gran superficie de acero inoxidable de peso - 4 x 4 "	\$150.000
	• Pantalla LCD con retroiluminación	
	• Calibración lineal	
	• Compacto y duradero	
	• Peso mínimo: 1 gramo	
Maquina Cold Pressed (4)	• Alto (cm): 31.0	\$1.600.000
	• Ancho (cm): 29.2	
	• Largo (cm): 36.8	
	• Peso (kg): 5.8	
Punto ecológico	• 53 Lt por cada uno	\$324.900
	• Medidas 93.5x44x111 cm	
	• Uso interior y exterior	
Utensilios de cocina Cocina acero inoxidable	• Material: Polietileno	\$1.500.000
	• Cuchillos	
	• Mesa acero Inoxidable	
TOTAL		\$11.349.400

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Plan de producción

Dada la capacidad de operativa de la empresa, se ha elaborado una proyección de la producción anual para los primeros cinco años de operación. La proyección corresponde a un crecimiento del 3% por cada línea de producto, cercano al sector de bebidas y alimentos el cual ha crecido en promedio 3,4%.

Tabla 16

Plan de producción

Producto	2017	2018	2019	2020	2021
Green Vitality	4600	4738	4880	5026	5177
Freshness	4600	4738	4880	5026	5177
Elixir	4400	4532	4668	4808	4952
Energy	4800	4944	5092	5245	5402
Plan Nutricional	3400	3502	3613	3724	3836

Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN DE COMPRAS

6.1 Consumo por unidad de producto

A partir de la producción de la empresa Juseed, se relacionan todas las cantidades de insumos y materia prima que se requieren para fabricar una unidad de cada producto, cabe destacar que el plan nutricional se compone de cuatro diferentes batidos que son escogidos libremente por cada cliente. En adición, si se desea conocer la cantidad requerida de insumos y materia prima, estos se encuentran relacionados en el anexo 10.

7. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta el plan de producción y el consumo por unidad de producto, en la tabla 17 se desagregan. En primer lugar, los costos fijos, estos involucran todos aquellos costos que son independientes al nivel de producción y ventas como por ejemplo el arriendo, el plan de mercadeo, y la nómina. En segundo lugar, los costos variables, estos involucran las materias primas y los insumos que se requieren anualmente para cumplir con la proyección de ventas y por último, los costos totales, que son el resultado de la suma de costos fijos y costos variables.

Tabla 17

Costos totales de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 125.239.643	\$ 128.996.832	\$ 132.866.737	\$ 136.852.739	\$ 140.958.322
Arriendo	\$ 24.000.000	\$ 24.720.000	\$ 25.461.600	\$ 26.225.448	\$ 27.012.211
Servicios	\$ 10.860.000	\$ 11.185.800	\$ 11.521.374	\$ 11.867.015	\$ 12.223.026
Nomina	\$ 77.530.243	\$ 79.856.150	\$ 82.251.835	\$ 84.719.390	\$ 87.260.972
Maquinaria y equipo	\$ 7.724.500	\$ 7.956.235	\$ 8.194.922	\$ 8.440.770	\$ 8.693.993
Otros costos	\$ 5.124.900	\$ 5.278.647	\$ 5.437.006	\$ 5.600.117	\$ 5.768.120
Costos Variables	\$ 47.030.544	\$ 49.008.225	\$ 51.125.033	\$ 53.307.404	\$ 55.549.033
Materia prima e Insumos	\$ 47.030.544	\$ 49.008.225	\$ 51.125.033	\$ 53.307.404	\$ 55.549.033
Costos Totales	\$ 172.270.187	\$ 178.005.057	\$ 183.991.770	\$ 190.160.143	\$ 196.507.355

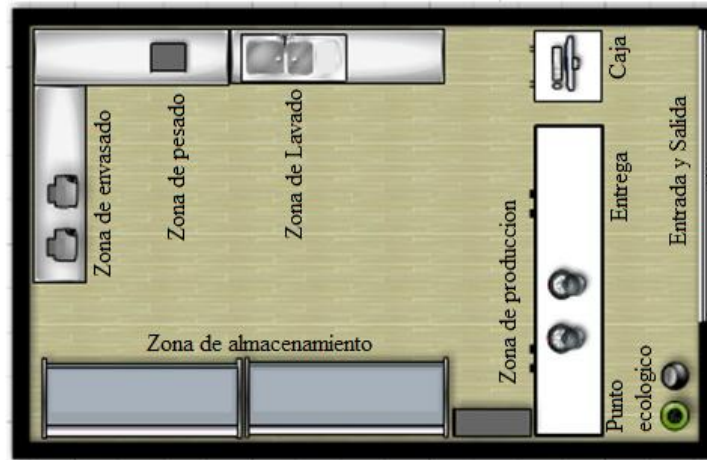
Fuente: Elaboración propia.

8. INFRAESTRUCTURA

El punto de venta ubicado en la localidad de chapinero contará aproximadamente con una superficie entre 15 y 20 metros cuadrados, en los cuales se encontrará la maquinaria y mobiliario que se menciona en las necesidades y requerimientos del plan de negocio. El establecimiento tendrá la siguiente distribución física.

Ilustración. 4

Diseño del establecimiento comercial



Fuente: Elaboración propia

9. ORGANIZACIÓN

9.1 Estrategia organizacional

9.1.1 Organismos de apoyo

La Cámara de Comercio de Bogotá (2015), cuenta con 13 clúster definidos y creados como espacios que faciliten a los empresarios conectarse con universidades, gobiernos y otros empresarios.

Realizando un análisis de la línea de trabajo de la empresa Juseed y los clusters existentes, se establece un nexo con el Clúster de gastronomía, integrado por actividades económicas relacionadas con la hotelería, restaurantes, catering, proveedores, academia y entidades del Gobierno nacional. De acuerdo con la línea de trabajo de Juseed, su ubicación corresponde al área de proveedores, específicamente proveedores agrícolas donde se incluyen empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios como lo muestra el siguiente gráfico.

En este Clúster de Gastronomía, los productos locales y regionales se visualizan como la base de la oferta para atender la demanda. Desde este punto, la vinculación de Juseed como empresa

local, sería un producto priorizado que permitiría la generación de redes comerciales con empresas core lo que facilitaría la comercialización de nuestros productos.

Figura 3

Clúster de gastronomía



Fuente: Elaboración propia

9.1.2 DOFA

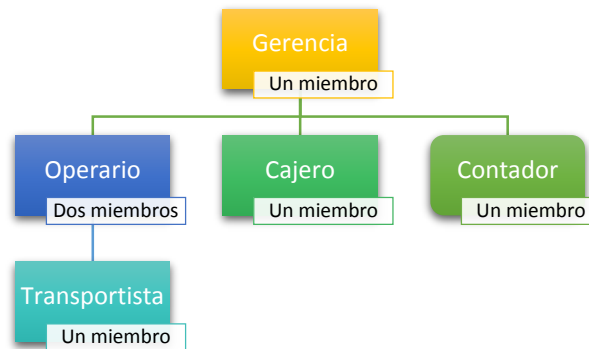
En el anexo 9 se podrá evidenciar la matriz DOFA, que representa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tendrá la empresa al momento de su apertura y puesta en marcha, adicional a esto este análisis incluirá las respectivas estrategias para su pronta solución.

9.2 Estructura organizacional

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos es fundamental establecer las áreas y papel a desempeñar de cada uno de los miembros que hacen parte de esta organización. La estructura organizacional de Juseed va a estar constituida como se muestra a continuación:

Figura 4

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Definición de personal

La empresa contará con un área de producción conformada por los operarios, el cajero y el transportista. Mientras que el área administrativa y la junta directiva de la empresa estarán conformadas por el gerente general y el contador, para lograr un desempeño óptimo en todos los procesos de la empresa, el personal deberá cumplir con todos los requerimientos del cargo. A continuación, se detallará las funciones individuales del personal a contratarse:

Gerente general: Se solicita una persona que controle el área financiera, supervise al personal, maneje a los proveedores, así mismo deberá preparar un pronóstico de ventas identificando cambios en el mercado y las estrategias de la competencia. Para empezar este cargo será asignado a uno de los emprendedores del plan de negocio.

Contador: Deberá verificar y registrar las facturas recibidas por los proveedores, se encargará de los estados financieros. Presentará todos los movimientos o registros contables y revisará el cálculo de los impuestos. Este cargo es indirecto.

Operario: Se necesitan dos personas para realizar los diferentes procesos de producción de la empresa, vigilando que todos los batidos cumplan los requerimientos para cumplir con las exigencias de los clientes. Para empezar uno de estos operarios será un emprendedor del plan de negocios, los dos son cargos directos.

Cajero: Su función es registrar las ventas, presentar reportes semanales y asesorar al cliente. Este cargo estará dirigido por otro emprendedor del plan de negocios, también es un empleo directo.

Transportista: Se requiere una persona que transporten los insumos. Son cargos indirectos.

9.3 Constitución empresa y aspectos legales

En esto momento no se ha empezado ningún proceso de formalización legal, sin embargo teniendo en cuenta las características de la empresa, respecto a la parte legal se considera oportuno constituir la empresa bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) la cual está reglamentada según la Ley 1258 de 2008, dicha sociedad podrá “constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Camara de Comercio de Bogotá, 2017). A continuación, en la tabla 18 se muestran las disposiciones de la sociedad que se va a conformar y en la tabla 19 se encuentran relacionadas las obligaciones que, por disposiciones legales, todo empresario debe cumplir.

Tabla 18

Disposiciones de constitución de la empresa

Variable	Descripción
Razón social	Juseed SAS (sociedad por acciones simplificada)
Número de socios	Tiene tres socios: Laura Camila Quiroz, Daniela Posada, Juan David Reyes
Constitución	Se constituye bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada, de acuerdo con la regulación de la Ley 1258 de 2008. Se crea a través de una Escritura Pública ante Notario o de Documento Privado
Capital	El capital está representado en acciones.
Responsabilidad	Responden hasta el monto de sus aportes realizados a la sociedad, salvo el caso de fraude a la ley, el accionista en ningún caso responde personalmente por obligaciones laborales.
Disolución	La sociedad por acciones simplificada se disolverá por las siguientes causales: 1) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social. 2) Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

Fuente: Elaboración propia con información de Superintendencia de Sociedades (2010)

Tabla 19

Obligaciones legales

Obligaciones	Descripción
Mercantiles	Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales le ley exija esa formalidad Matricularse en el registro mercantil y llevar la contabilidad del negocio, conforme a las exigencias legales.
Laborales	Suscribir contratos de trabajo y cumplir con las prestaciones sociales a cargo exclusivo del empleador
Tributarios	Presentar las declaraciones de impuestos y retención en la fuente Inscribir en el RUT y obtener el NIT Llevar libros de contabilidad y facturar Declarar y pagar los impuestos distritales)

Fuente: Elaboración propia con información de Legis (2013)

9.4 Costos administrativos

Para la puesta en marcha del negocio, se hace necesario determinar todos los costos y gastos que se requieren para la operación y el manejo de la empresa, estos son fijos y no están vinculados directamente con la fabricación de los productos.

9.4.1 Gastos de personal

De acuerdo con los contratos laborales, a continuación, en la tabla 20 se relacionan los pagos mensuales y anuales de cada uno de los empleados, en donde, por un lado, se incluye el salario, prestaciones sociales y subsidio de transporte para los empleados con contratos fijos y, por otro lado, el salario de los empleados contratados a través de prestación de servicios.

Tabla 20

Gastos de personal

Concepto	Cargo				Prestación de servicios, Honorarios	
	Gerente administrativo	Cajero	Operario 1	Operario 2	Contador	Transportista
Básico	\$900.000	\$737.717	\$737.717	\$737.717	\$400.000	\$600.000
Sub transp.	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$83.140	\$0	\$0
Total deveng.	\$983.140	\$820.857	\$820.857	\$820.857	\$0	\$0
Cesantías	\$83.430	\$68.386	\$68.386	\$68.386	\$0	\$0
Interes sobre cesantías	\$108.000	\$88.526	\$88.526	\$88.526	\$0	\$0
Prima de servicios	\$83.430	\$68.386	\$68.386	\$68.386	\$0	\$0
Vacaciones	\$37.530	\$30.763	\$30.763	\$30.763	\$0	\$0
Aportes parafiscales	\$81.000	\$66.395	\$66.395	\$66.395	\$0	\$0
Pensión	\$108.000	\$88.526	\$88.526	\$88.526	\$0	\$0
Salud	\$76.500	\$62.706	\$62.706	\$62.706	\$0	\$0

Riesgo profesional	\$4.680	\$3.836	\$3.836	\$3.836	\$0	\$0
Mensual	\$1.565.710	\$1.298.381	\$1.298.381	\$1.298.381	\$0	\$0
Anual	\$18.788.520	\$15.580.575	\$15.580.575	\$15.580.575	\$4.800.000	\$7.200.000

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Gastos de puesta en marcha

Teniendo en cuenta la legislación colombiana para la constitución y ejecución de la empresa, se requieren algunos gastos legales de puesta en marcha, es necesario que la empresa cuente con un Registro Mercantil, también deberá formalizar la inscripción del Registro Único Tributario y el Número de identificación Tributaria (NIT) tramitado por la Cámara de Comercio, estos gastos se discriminan en la tabla 21.

Tabla 21

Gastos de puesta en marcha

Partida	Valor
Autenticación notaria 3 socios	\$10.000
Registro en cámara de comercio	\$220.500
Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$31.000
Matricula primer año	\$0
Certificación de existencia 2	\$8.600
Inscripción de los libros	\$10.300
Apertura de cuenta bancaria	\$155.600
Permiso Secretaría de Salud	\$10.000
Solicitud de PRE-RUT	\$0
TOTAL	\$450.000

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones previas

9.4.3 Gastos anuales de administración

Los gastos anuales de administración corresponden a todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa, son gastos fijos y son independientes del nivel de producción y de ventas. A continuación, en la tabla 22 se exponen los gastos administrativos en los que incurre Juseed durante el primer año de funcionamiento.

Tabla 22

Gastos anuales de administración

Concepto	Valor anual
Arriendo	\$24.000.000
Servicios	\$10.860.000
Agua y luz	\$9.600.000
Telecomunicaciones	\$1.260.000
Nomina	\$77.530.243
Total gastos de administración	\$112.390.243

Fuente: Elaboración propia

10. FINANZAS

10.1 Ingresos

Para la apertura de la empresa es necesario contar con una fuente de financiación que soporte los diferentes costos y gastos para la puesta en marcha de la misma. Así mismo, la empresa presentará a continuación la situación financiera y patrimonial a una fecha específica, los cuales se evidencian en esta sección.

10.1.1 Fuentes de financiación

Para realizar este plan de negocios es necesario una inversión total de \$52'854.826 COP, de los cuales el 18,92% es decir, \$10'000.000 serán los aportes de los emprendedores como recursos en efectivo con porcentajes iguales, y el 81,08% es decir, \$42'854.826 restantes se obtendrá con recursos financieros. En la tabla 23 se muestra la información requerida para la financiación de acuerdo con el crédito que se desea realizar con el Banco de Bogotá, este se financiará a cinco años. (ver anexo 1 sobre la amortización del crédito)

Tabla 23

Financiación del crédito

Aspecto	Valor
Valor préstamo	\$42'854.826
Tasa Efectiva Anual	16,77%
Tasa periódica	1,3975%
Duración crédito	60 meses

Fuente: Elaboración propia

Para este proyecto se ofrece una rentabilidad de la inversión de 28,67%, es decir que este porcentaje de beneficio es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por los socios 20% y es mayor al costo de capital 12,89%, lo que significa que el proyecto es viable.

10.1.2 Balance General

Como se observa en el anexo 3, los activos totales de la empresa para el primer año serán de 52.854.826 los cuales para el año dos y tres irán disminuyendo puesto que la depreciación será mayor con los años, mientras que del cuarto año en adelante estos irán aumentando debido a la recuperación que la empresa tendrá, además los activos fijos, que son aquellos representan los bienes que la empresa necesita para poder operar se mantendrán constantes con el tiempo.

La mayor parte de los recursos no son del capital, lo cual nos indica que la empresa estaría apalancada puesto que la financiación que tendrá esta será del 81,08% lo que representa \$42.854.826 millones mientras que los socios accionistas solo aportarían el 18,92% correspondiente a \$10.000.000, lo que representaría un nivel de endeudamiento alto para los primeros años de puesta en marcha de la empresa.

Para finalizar el patrimonio presenta una tendencia de crecimiento, para el año 2021 incrementará al pasar de \$10.000.000 a \$40.154.221 debido al aumento en el capital final y en las utilidades, además del superávit que tendrá la empresa a partir del tercer año.

10.1.3 Estado de resultados

Se estima que para el primer año de operaciones se tendrá un ingreso de \$205'600.000, con una venta de 21.800 unidades anuales de todos los productos, es decir, en promedio ventas de 1816 unidades mensualmente y un costo de ventas anual por \$47'030.544 donde se contiene la materia prima y la mano de obra. En cuanto a los costos y gastos, el egreso anual más alto que tendrá la empresa son los gastos de administración en los que se influye el total de la nómina administrativa por valor de \$23.588.520 y los costos fijos donde se incluye el arriendo, por valor de \$40'560.000, para un total de \$64'148.520.

Para determinar la utilidad del ejercicio se debe restar la provisión de impuestos en este caso será del 33% para todos los años proyectados. Finalmente se puede evidenciar que el resultado del ejercicio es positivo para todos los años proyectados y presenta un aumento año tras año, lo que representa una ganancia para los inversionistas (Ver anexo 2- Estado de resultados).

10.1.4 Flujo de caja

A partir de la creación del balance general y el estado de resultados se puede crear el flujo de caja, el cual es una variable importante de análisis al determinar la viabilidad del negocio.

En primer lugar, el flujo de caja operativo se compone de la suma de la utilidad operacional, las depreciaciones y amortizaciones, menos los impuestos. Durante el primer año de operaciones el flujo de caja operativo es positivo con un valor de \$26.364.892, el cual está proyectado y tiene una tendencia creciente durante los siguientes cinco años.

En segundo lugar, el flujo de caja de financiamiento se compone de la amortización del crédito, los intereses y los dividendos pagados. Para el primer año este flujo de caja de financiamiento es negativo con un valor de \$ -16.554.460. Así mismo, a través de los años el valor amortizado disminuye y los dividendos van aumentando, dejando al quinto año un flujo de caja de financiamiento negativo con valor de \$ -14.521.314.

En conclusión, Juseed durante los primeros años ha logrado generar un flujo de caja neto positivo, es decir que los ingresos operacionales de la empresa han sido capaces de absorber los costos y gastos de operación, dejando un flujo de efectivo de \$10.260.433 con tendencia creciente, llegando a \$43.045.077 en el quinto año, este valor permite determinar que la empresa es lo suficientemente rentable para pagar sus obligaciones y generar ganancia para los inversionistas (Ver anexo 4 - Flujo de caja).

10.2 Egresos

La tasa anual de crecimiento para el periodo comprendido entre los próximos cinco años representa el índice de actualización monetaria, para el caso de Juseed en cuanto a gastos administrativos y ventas se calculó a partir de la inflación generada por el Banco de la Republica desde 2018 la cual alcanzo un valor de 3,60% hasta llegar en 2021 a una del 3% aproximadamente; con respecto a las inversiones fijas y diferidas el valor no muestra una variación puesto que sus valores permanecen constantes a lo largo de cinco años, por último la materia prima se trabajó con precios de la canasta familiar es por esto que tendrá un variación con los años.

Adicional a esto, las inversiones fijas tienen un valor de \$52.854.826, las cuales están distribuidas en un 18,92% como el aporte de los socios y un 81,08% financiado por deuda. Para finalizar las necesidades y requerimientos pueden ser mejor detallados en la tabla 15.

10.3 Capital de trabajo

Es necesario una provisión de recursos iniciales como los son insumos, mano de obra, costos y gastos, en este caso se tomaron los recursos de los primeros tres meses para la puesta en marcha del proyecto suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, estos valores se detallan en la tabla 24, donde se especifica cada aspecto con su respectivo valor.

Tabla 24

Capital de trabajo

Aspecto	Valor
Materia prima	\$10'701.738
Mano de obra	\$13'338.933
Arriendo	\$6'000.000
Servicios de telecomunicación	\$315.000
Papelería	\$375.000
Servicios Públicos	\$2'400.000
Insumos de Aseo	\$300.000
Otros gastos	\$750.000
Total	\$33'865.671

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN OPERATIVO

11.1 Cronograma de actividades

Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, este se muestra cómo se desarrollará para el primer año en meses y por semana, véase en el anexo 7.

11.2 Metas sociales del plan de negocio

El plan de negocios tiene como fin, buscar una transformación en los hábitos alimenticios de la población, es por esto que nace Juseed una empresa dedicada a la producción y comercialización de batidos Détox aquellos encargados de desintoxicar el organismo a través de sus propiedades orgánicas, biológicas y ecológicas de todos sus componentes; adicional a esto las metas sociales que propone la idea de negocio son:

- El comercio justo en todo el transcurso de la cadena de suministro desde la recepción de los insumos en la asociación cundiboyasence BALÚ- Alimentos Orgánicos hasta la entrega del producto al consumidor, brindándole una excelente experiencia de consumo.
- Impulsar el consumo de bebidas saludables, que le permitan al consumidor mantener una mejor calidad de vida previniendo enfermedades no transmisibles tales como enfermedades cardiovasculares y diabetes.
- Generar empleo y ser una de las empresas pioneras en la producción y comercialización de batidos détox.

11.3 Plan Nacional de desarrollo

Realizando una revisión del Plan Nacional de Desarrollo (2014) titulado como “Todos por un nuevo país”, se identifican dos líneas y objetivos que se relacionan con el área de trabajo y los procesos realizados en la cadena de valor de Juseed, y donde aportaría desde:

Línea de Competitividad e infraestructura estratégica:

- Objetivo 1. Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo.

Para el alcance de este objetivo se implementarán siete estrategias y la empresa participara en la estrategia de promover el desarrollo regional, desde la adquisición de materias primas. En el caso de Juseed, será desde la compra de hortalizas y verduras generadas con agricultura orgánica, y que serán adquiridas en la empresa Balú – Alimentos orgánicos, donde se apoya a más de cincuenta familias campesinas de pequeños productores de la región.

Línea de Transformación del campo:

- Objetivo 4. Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo 434

El alcance de este objetivo será desarrollado desde seis estrategias y la empresa participará en la estrategia cinco que corresponde a Establecer un modelo eficiente de comercialización y

distribución de productos e insumos agropecuarios, desde la compra directa de frutas y hortalizas a una empresa que asocia pequeños productores.

El aporte de la empresa en estas dos líneas le permitirá generar un impacto social desde el apoyo a la transformación del campo, lo que impulsará la competitividad rural a través del suministro de bienes y servicios que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para el agro.

11.4 Emprendedores

El plan de negocios está elaborado por: Laura Camila Quiroz Duarte, Daniela Posada Aldana y Juan David Reyes Mendoza, quienes cuentan con un respaldo financiero, el monto aportado por los emprendedores es de \$10'000.000. El porcentaje de participación de cada uno de ellos está establecido de la siguiente forma:

Tabla 25

Porcentaje de participación accionaria

Emprendedores	Porcentaje de participación accionaria
Daniela Posada Aldana	33%
Laura Camila Quiroz Duarte	33%
Juan David Reyes Mendoza	33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

12. IMPACTO

12.1 Impacto en Salud

Las propiedades y los beneficios para la salud que conlleva el consumo de batidos desintoxicantes, ya que estos pueden ayudar a: promover la pérdida de peso, reforzar el sistema inmunológico, hidratar, aumentar la energía, y reforzar la salud cerebral. No obstante, los batidos representan una buena alternativa para eliminar las toxinas, gracias a su elaboración, puesto que esta es a base de frutas y verduras, lo que genera una fuente de vitaminas y minerales, que el cuerpo necesita. Sin embargo, estas bebidas se deben combinar con una rutina de ejercicios y una alimentación saludable.

12.2 Impacto Económico y Social

La empresa generará empleos directos en las áreas de: producción y ventas. También, generará empleos indirectos para crear oportunidades en más de cincuenta familias campesinas de

pequeños productores del país, al ser los principales proveedores de la cadena de suministro, buscando estrategias como el comercio justo para contribuir a una mejor calidad de vida.

Así mismo, se implementará la Responsabilidad Social Empresarial actuando en beneficio, de nuestros propios trabajadores y sus familias, porque se podrá contar con ingresos estables, programas de salud, de recreación y de vivienda. Finalmente, la empresa contará con un plan de capacitación y programas de entretenimiento con el fin de aumentar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, lo que a su vez permitirá disponer de los medios de protección necesarios para disminuir los riesgos de accidentes.

12.3 Impacto Ambiental

La empresa se preocupa por la conservación del medio ambiente, por un lado, se encuentran los residuos orgánicos, los cuales están constituidos por: las semillas, las cáscaras y fruta desechada, se obtendrán al momento de realizar los batidos, de acuerdo con González (2013) estos residuos serán aprovechados en su totalidad por terceros para obtener productos intermedios de alto valor agregado que serán utilizados bajo un concepto denominado "producción de alimentos funcionales desde la nutrición animal", esto es una opción que se tiene pensado implementar cuando la empresa este consolidada y posicionada en el mercado.

También, se manejará un envase de vidrio, como lo menciona Packaging (2009) el vidrio es inerte, higiénico, no interfiere en el sabor de alimentos y bebidas, garantiza así la calidad original de su contenido, es 100% reciclable, puede ser reutilizado por el consumidor, o lo puede retornar al punto de venta donde recibirá un descuento en su próxima compra. Así mismo, el punto de venta contará con un punto ecológico el cual permite separar los residuos sólidos y crea conciencia en las personas sobre el reciclaje.

13. RESUMEN EJECUTIVO

13.1 Concepto del Negocio

A partir de la tendencia mundial a consumir productos saludables, que surge como consecuencia del cambio social y el conocimiento acerca de los efectos fisiológicos de determinados nutrientes y otros componentes alimenticios que se aplican de forma preventiva para la reducción de enfermedades no transmisibles las cuales se han convertido en las principales causas relacionadas con morbilidad y mortalidad en el mundo.

Nace “Juseed” en respuesta a esta problemática, como una empresa productora y comercializadora de batidos Détox los cuales hacen parte de los alimentos funcionales, que incluyen componentes de origen vitamínico, esenciales para la prevención de enfermedades cardiovasculares y diabetes, encargados de eliminar toxinas y realizar un aporte calórico bajo.

Esta idea de negocio estará muy ligada al cuidado del agro ecosistema y la protección de la salud, por lo que se quiere ofrecer un producto que satisfaga las necesidades nutricionales específicas de quien los consuma. Diferenciándose de la competencia en primer lugar por la creación de una empresa sostenible capaz de lograr aportes e impacto social en la cadena de suministro, desde la adquisición directa de materia prima con pequeños cultivadores de alimentos orgánicos de la región del altiplano cundiboyacense, específicamente la asociación Balú – Alimentos orgánicos, único mercado ecológico en Colombia; con quienes se realizan prácticas de comercio justo, para así crear oportunidades para los productores más desfavorecidos desarrollando bienestar social, económico y ambiental además de una compensación adecuada y garantizada para estos.

En segundo lugar por las propiedades *orgánicas, biológicas y ecológicas* de todos sus componentes, las cuales estarán debidamente certificadas; en tercer lugar porque serán producidos a través de la tecnología ColdPress, la cual mantendrá y conservará todos los nutrientes y enzimas de sus ingredientes y para finalizar, en el punto de venta se ofrecerán batidos para consumo inmediato y posterior, los cuales estarán compuestos por planes desintoxicantes que incluyen cuatro batidos, característica esencial con la que no cuenta la competencia.

13.2 Potencial del Mercado en Cifras

El plan de negocios busca incursionar en el sector de bebidas y alimentos, el cual según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2016) en el periodo de 2011 a 2015 creció en promedio un 3.4% y en el 2016 tuvo una variación del 11%. Este constante crecimiento ha permitido posicionar al sector como uno de los de mayor desarrollo en el país, el cual recibe suficiente apoyo de entidades gubernamentales como ProColombia, La ANDI, la Cámara de Industria de Bebidas y la Cámara de Industria de Alimentos, para promover la creación, la investigación y el desarrollo de este tipo de empresas.

En el mercado objetivo inicialmente se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Chapinero, teniendo en cuenta que esta presenta un alto potencial en la compra de alimentos y bebidas y su ingreso *per cápita* promedio mensual es superior con respecto a otras localidades. Se abarcará el segmento de hombres y mujeres entre los 20 y 44 años, los cuales representan más del 50% de la población de Chapinero, así mismo se busca aprovechar parte de la población flotante de esta localidad ya que pueden ser posibles compradores.

En cuanto al mercado objetivo internacional Panamá es el posible destino para exportar el servicio, ya que la matriz de selección de mercado arrojó la mejor puntuación para este país, evidenciando que presenta aspectos positivos que pueden representar una oportunidad para abarcar este mercado. Así mismo, se tiene en cuenta que esta población ha aumentado sus ingresos en los últimos años y gran parte del presupuesto en su gasto familiar va para el sector de alimentos y bebidas.

13.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

- Ofrecer a nuestros consumidores batidos Détox, con un alto valor alimenticio diseñado para aportar a las necesidades nutricionales de la población, así como un estilo de vida saludable.
- Prácticas de comercio justo, para así crear oportunidades para los productores más desfavorecidos desarrollando bienestar social, económico y ambiental además de una compensación adecuada y garantizada para estos.
- A través de un modelo de negocio nuestros clientes podrán obtener el producto para consumo inmediato o para un consumo posterior.
- Componentes *orgánicos* los cuales resaltan el uso de recursos renovables, conservación del suelo y el agua para mejorar la calidad ambiental; *biológicos* que son aquellos que se obtienen a partir de procesos agrícolas basados en un mínimo uso de sustancias externas y *ecológicos* que prohíben el uso de semillas genéticamente modificadas, pesticidas, herbicidas o fungicidas.
- Aplicar en nuestros procesos la tecnología Coldpress para conservar la calidad microbiológica, física y química de las frutas y hortalizas, la cual mantendrá y conservará todos los nutrientes y enzimas de sus ingredientes.

13.4 Resumen de las Inversiones Requeridas

Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del negocio son de \$ 52.404.826, de las cuales el 18.9% serán aportes de los socios emprendedores y el 81.1% restante serán recursos financiados. Esta inversión se puede ver en detalle en la tabla 26, que también, incluye el capital de trabajo requerido para el funcionamiento del negocio durante los primeros tres meses.

Tabla 26

Resumen de la inversión total

Inversión total		Valor
Capital de trabajo (3 meses de operación)		\$ 33.905.426
Gastos administrativos y costos		\$ 10.140.000
Nomina		\$ 13.338.933
Insumos y materia prima		\$ 10.426.493
Plan de mercadeo		\$ 5.200.000
Infraestructura		\$ 1.500.000
Adecuaciones		\$ 1.500.000
Muebles y enseres		\$ 3.624.900
Barra de madera		\$ 1.000.000
Punto ecológico		\$ 324.900
Cocina acero inoxidable		\$ 2.300.000
Maquinaria y equipo		\$ 7.724.500
Caja registradora y computador		\$ 2.774.500
Impresora		\$ 200.000
Frigorífico		\$ 1.500.000
Gramera industrial		\$ 150.000
Maquina Cold Pressed		\$ 1.600.000
Utensilios de cocina		\$ 1.500.000
Gastos legales		\$ 450.000
Cámara y comercio		\$ 220.500
Formularios, certificados y cuenta bancaria		\$ 229.500
Total de la inversión		\$ 52.404.826
Financiación	81,08%	\$ 42.854.826
Recursos propios	18,92%	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia.

13.5 Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Teniendo en cuenta el estudio de mercado, de la competencia, el crecimiento del sector y las cantidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio, las ventas semanales estimadas son de aproximadamente 432 unidades para todas las líneas ofrecidas, para un total de 1731 unidades el primer mes y de 21.800 unidades totales para el primer año. Como se observa en la sección 4 en la tabla 14, las proyecciones de ventas se estipularon para cinco años, el comportamiento de estas

es positivo, lo que indica que Juseed tendrá participación y reconocimiento en el sector, así mismo una buena rentabilidad para sus inversionistas.

Es oportuno analizar que la Tasa Interna de Retorno para este proyecto es de 28,67%, lo cual indica que este porcentaje es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por los socios la cual es de 20% y es mayor al WACC, lo que significa que el proyecto es viable y genera valor para los inversionistas.

13.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

De acuerdo con los indicadores de evaluación financiera, se puede concluir que el proyecto es viable. Por un lado, el Valor Presente Neto (VPN) es de \$13'575.852, durante los cinco primeros años de evaluación del proyecto, lo que significa que este proyecto crea valor al realizar la inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 28,67%, la cual es mayor al coste de capital el cual es de 12,89%, esto significa que el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) será de 2,1 años, se considera un tiempo relativamente corto para la recuperación, es decir, un retorno rápido de la inversión inicial, reduciendo los riesgos de pérdidas al asegurar utilidades crecientes y flujos de caja positivos durante los primeros cinco años, este plan de negocios genera beneficios y valor para los inversionistas.

Como resultado de la investigación presentada se puede evidenciar que es factible desarrollar el plan de negocios en el mercado. Por un lado, este proyecto lograría un trabajo articulado con la asociación Balú- Alimentos orgánicos, con el fin de generar empleo, implementación de un modelo de comercio justo, mejores condiciones laborales y oportunidades para más de cincuenta familias campesinas de pequeños productores del país, ya que estos serían los encargados de suministrar la materia prima necesaria para la producción de los batidos.

Por otro lado, se tienen en cuenta las tendencias de consumo mundiales las cuales demuestran que los consumidores están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación, esto se origina por el aumento de enfermedades que afectan la calidad de vida de las personas. Al observar la creciente preocupación de los consumidores por su salud y su bienestar, este plan de negocios pretende entrar al mercado marcando la diferencia ofreciendo batidos que están elaborados con componentes orgánicos, ecológicos y biológicos, como

respuesta rápida a la demanda de productos naturales que brinden múltiples beneficios para la salud.

Así mismo, se utilizará una tecnología *Cold Press*, que permitirá que los batidos conserven las vitaminas, enzimas y nutrientes, el objetivo de esto es un batido “vivo” con el valor nutrimental más alto en el mercado, y un tiempo de vida de máximo 3 días, para que los clientes puedan disfrutar de los planes nutricionales sin ningún inconveniente.

En el aspecto ambiental se tienen en cuenta la conservación del medio ambiente por esta razón se manejará un envase de vidrio el cual es higiénico, no interfiere en el sabor de alimentos y bebidas, garantiza así la calidad original de su contenido y es 100% reciclable. Además, el punto de venta contará con un punto ecológico que permitirá facilitar la tarea de separación de residuos sólidos, en cuanto a los residuos orgánicos estos serán aprovechados en su totalidad por terceros para obtener producción de alimentos para animales.

Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior y considerando que no existe un producto en el mercado que ofrezca las mismas características, se crea una oportunidad para posicionar a Juseed como pionero y para contribuir al crecimiento económico del sector, generando amenazas en los competidores con este nuevo producto.

Referencias bibliográficas

- ACTA. (1975). *Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos*. Obtenido de <https://portal.acta.org.co/quienes-somos/>
- Alvarado Castro, J. S. (2010). *Creación de una empresa dedicada a producir y comercializar jugos naturales con suplementos vitamínicos y granizados de pulpa de fruta natural en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.
- ANDI. (1944). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>
- ANDI. (2016). *ANDI.com*. Obtenido de ANDI.com: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- ANDI. (22 de 01 de 2017). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cib/Paginas/default.aspx>
- Asobancaria. (2016). *¿Cuáles Son Las Proyecciones Del Sector Agroindustrial En Colombia?* Obtenido de <http://marketing.asobancaria.com/blog/como-se-proyecta-el-sector-agroindustrial-en-colombia>
- Bogotá, C. d. (2015). *Cluster de Gastronomía*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia>
- Bogotá, R. (2012, Agosto 29). Estudio identifica mejores 20 barrios de Bogotá para hacer negocios. *El Tiempo*.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2017). *Alimentos y bebidas en Bogotá. Invest in Bogotá*, 1.
- Campeen, A. (2003). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-y-fijacion-de-precios/#pfc>
- Censo, I. N. (2010). *Resultados finales básicos*.
- Central America Data. (23 de Agosto de 2017). Obtenido de Central America Data: http://m.centralamericadata.com/es/article/home/Centroamerica_Importacin_de_jugo_de_frutas_crece_4
- comunitaria, S. E. (2015). *Guía de alimentos funcionales*. Instituto Omega 3.
- Congreso de la República. (2004). *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana*. Bogota: Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
- Cruz, Moreno, Valero. (2014). *Nuevas tendencias en alimentación y salud*. Málaga: IC Editorial.
- DANE. (2016). *Boletín técnico- Cuentas Trimestrales Colombia PIB*. Bogota. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_de_manda.pdf

- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de desarrollo 2014-2018*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>
- Department of Health Statistics and Informatics World Health Organization. (2011). *Causes of death 2008: data sources and methods*. Obtenido de http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/cod_2008_sources_methods.pdf
- Duque, G. (2015). Colombia, segundo país que más consume jugos naturales. *Portafolio*. Editores, L. (2013). *Guía legis para la pequeña empresa*. Bogotá: Legis.
- El Empaque. (Junio de 2016). Industria colombiana de alimentos y bebidas aumentaría 12% para 2017. *El Empaque*, pág. 1.
- EnvaseNatural. (16 de 03 de 2016). <http://www.envasenatural.com>. Obtenido de <http://www.envasenatural.com/vasos.html>
- Estrategias y negocios*. (2 de Enero de 2014). Obtenido de Estrategias y negocios: <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/empresas/562746-330/latinoamerica-tendencias-en-el-consumo-de-bebidas-para-2014>
- Fedeorganicos. (Julio de 2015). *III Foro nacional e internacional de agricultura ecológica*. Obtenido de <http://www.fedeorganicos.com/wp-content/uploads/2016/07/BCS-Certificacion-Ecologica-Agricultura-GLOBALGAP.pdf>
- Finagro*. (2013). Recuperado el 12 de Abril de 2017, de Finagro: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Finanzas, M. d. (2014). *Costo calórico de la canasta básica familiar de alimentos en enero de 2014*. Gobierno Nacional de la República de Panamá.
- Fondo Nacional de Garantías*. (s.f.). Obtenido de Fondo Nacional de Garantías: <https://www.fng.gov.co/empresarios/productos-tradicionales-de-garant%C3%ADa>
- González Álvarez, D. O. (2013). *Aprovechamiento de residuos agroindustriales para la producción de alimentos funcionales: una aproximación desde la nutrición animal*. Caldas: Corporación Universitaria Lasallista.
- Heaven, J. (2017). *Jugos Detox Cold Pressed*. Obtenido de <https://juiceheaven.mx/pages/tecnologia-cold-pressed>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Invest in Bogotá*. (2015). Obtenido de Invest in Bogotá: <http://es.investinbogota.org/noticias/el-mercado-de-bebidas-y-alimentos-en-bogota-y-colombia-continua-creciendo-de-forma>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico: Centage Learning Editores S.A.

Mendoza, N. R. (2017). Industria terminó como uno de los sectores con mejor desempeño en el país. *El Herald*.

Meza, H. (2015). 7 estrategias de comunicación integral para tu empresa. *Forbes*, <https://www.forbes.com.mx/7-estrategias-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa/>.

Ministerio de Salud. (2016). *Análisis de situación de salud (ASIS)*. Bogotá: Dirección de Epidemiología y Demografía.

Morales, C. M. (2003). *Alimentación y vida saludable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Negocios, E. y. (2017). Estudios: Nicaragua y Panamá lideran crecimiento de consumo en Centroamérica. *America Retail*.

Nielsen. (2014). *EL CONSUMIDOR PANAMEÑO BUSCA NUEVOS CANALES DE COMPRA*.

Nielsen. (24 de Marzo de 2015). Obtenido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>

Organización Mundial de la Salud. (2013). *Plan de acción mundial para la prevención y control de las enfermedades no transmisibles 2013-2020*. Organización Mundial de la Salud. Obtenido de http://www.who.int/cardiovascular_diseases/15032013_updated_revised_draft_action_plan_spanish.pdf?ua=1

Packaging. (15 de Mayo de 2009). Obtenido de Packaging: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>

Packaging. (15 de Mayo de 2009). *Ventajas envase de vidrio*. Obtenido de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>

Pérez, E., & Mancheño, J. (2016). *Batidos Verdes Zumos Verdes: Detox, Alcalino y Saludable*. Olelibros.

Pérez, J. (2015). *El mercado de bebidas y alimentos en Bogotá y Colombia continúa creciendo de forma sostenida*.

Pittaluga, J. (11 de Noviembre de 2016). *Envasando ideas by Tetra Pak*. Obtenido de Envasando ideas by Tetra Pak: <http://envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.htm>

Planeación, D. N. (2014). *Plan nacional de desarrollo*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Portafolio. (16 de Marzo de 2016). Sector de bebidas, protagonista en el repunte industrial. *Portafolio*.

Portafolio. (08 de Mayo de 2017). Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia. *Portafolio*, págs. <http://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>.

Revista Dinero. (2016). *Ranking de los centros comerciales más poderosos de Bogotá*. Bogota.

Secretaría de Planeación . (25 de Marzo de 2015). Obtenido de Secretaría de Planeación : http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Noticias2015/En_Bogota_aumentan_los_ingresos_de_las_personas_y_disminuye

Secretaría Distrital de Planeación . (2013). Obtenido de Secretaría Distrital de Planeación : <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2013/DICE140-BoletinIndDesigualdad-04122013.pdf>

Singh, G. (2015). *Uncovering Global Beverage Consumption Trends*. Boston: Tufts University.

Tiempo, E. (2016). *El tiempo.com*. Obtenido de El tiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/consumo-en-colombia/16503597>

Uribe Escobar , J., Perfetti del Corral, M., Toro, J., Prada, C., Varela , C., Mesa, N., & García, C. (2016). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL*. Antioquia: DANE.

Varela, D. (2016). ¿Cuánto Tiempo Dura Un Jugo Una Vez Preparado? *Hurom Chile*.

Vargas, J. S. (2017). Localidad de Chapinero. *culturarecreacionydeporte*.