

Plan de negocio para la comercialización de productos tipo brownie saludable

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Alimentación y Nutrición

María Fernanda Jiménez Vargas

Asesor

Francisco Arias

Master en Administración de Empresas

Facultad de ingeniería

Especialización en alimentación y nutrición

Caldas, Antioquia

2017

Tabla de contenido

Resumen	8
Introducción	9
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo general	12
Objetivos Específicos	12
Marco teórico.....	13
Aspectos administrativos.....	13
Generalidades de la Pastelería Saludable	13
Plan de Negocios	16
Estudio de Mercado	16
Aspecto nutricional	17
Obesidad, Diabetes y Enfermedades cardiovasculares.....	17
Azúcar y su manejo nutricional	19
Gluten y su intolerancia (celiaquía)	19
Metodología.....	21
Resultados.....	23
Resumen ejecutivo.....	23
Nombre Comercial	23
Descripción del producto.....	24
Ubicación de la empresa.....	24
Presentación del equipo emprendedor	24
Potencial de mercado en cifras.....	24
Ventaja competitiva y propuesta de valor	26
Inversiones requeridas.....	27
Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	27
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	28

Investigación de mercados.....	29
Análisis del sector	29
Análisis del mercado	30
Análisis del consumidor	31
Análisis de la competencia.....	33
Plataforma estratégica	36
Concepto del negocio	36
Objetivo del proyecto	36
Análisis MECA	36
Misión.....	37
Visión	37
Estrategia de mercadeo	38
Concepto del producto	38
Mezcla de Marketing.....	39
Análisis técnico operativo	47
Ficha técnica del producto	48
Estado de desarrollo	50
Innovación.....	53
Descripción del proceso.....	55
Materias primas e insumos	58
Tecnología requerida	61
Identificación de proveedores	62
Análisis administrativo y organizacional	65
Estructura organizacional.....	65
Gastos de administración y nómina	67
Organismos de apoyo	72
Constitución de la empresa.....	73
Impacto del proyecto	75
Registros, licencias y leyes regulatorias.....	75
Financiero	79
Conclusiones y Recomendaciones.....	93

Referencias	95
Apéndice.....	98

Listado de tablas

Tabla 1. Encuesta análisis de consumidor	33
Tabla 2. Tabla de servicios	41
Tabla 3. Distribuidores	42
Tabla 4. Ficha técnica de brownie libre de azúcar y gluten	48
Tabla 5. Formulación	60
Tabla 6. Equipos	61
Tabla 7. Análisis de proveedores	62
Tabla 8. Prestaciones sociales	68
Tabla 9. Gastos de nómina	70
Tabla 10. Gastos administrativos	72
Tabla 11. Trámites a realizar para la constitución legal de la empresa	78
Tabla 12. Principales supuestos	79
Tabla 13. Costos de materia prima	81
Tabla 14. Costo de producción por unidad	82
Tabla 15. Capital de trabajo	83
Tabla 16. Plan de amortización	84
Tabla 17. Flujo de caja	85
Tabla 18. Balance general	87
Tabla 19. Estado de resultados	89
Tabla 20. TIR, WACC y VPN del proyecto	90
Tabla 21. Punto de equilibrio (utilidad 0)	91

Listado de figuras

Figura 1. Producto y logo.....	23
Figura 2. Adhesivo de los productos	39
Figura 3. Lista de ingredientes	40
Figura 4. Página de Facebook de DELIGHTFUL S.A.S	47
Figura 5. Página de Instagram de DELIGHTFUL S.A.S	47
Figura 6. Estructura organizacional de DELIGHTFUL S.A.S.....	65

Apéndice

Apéndice A. Estudio de competidores.....	98
--	----

Resumen

Se desarrolló la propuesta de un brownie marca DELIGHTFUL libre de azúcar y gluten, con el fin de producir mediante maquila y comercializar a través de canal de distribución directa con el consumidor final mediante un convenio con profesionales de la salud, para que de esta forma se le provea a la población un brownie saludable como snack, de buen precio, elaborado con materias primas de excelente calidad e inocuas, a la comodidad del cliente con servicio a domicilio y con un trato cálido y cercano.

Los resultados del estudio de mercado evidenciaron que actualmente solo en la ciudad de Medellín se comercializan en promedio 6,776 unidades por semana de brownies saludables, con ventas en total estimadas de \$25.325.600 pesos colombianos aproximadamente por semana. También, que los consumidores están dispuestos a pagar entre \$3.000 y \$5.000 por un brownie que sea libre de azúcar y gluten y que generalmente lo consumen como snack a la media mañana o media tarde.

Se concluye que para que BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S sea una empresa exitosa, debe comercializar el precio por unidad de \$5.000, haciendo una rotación semanal de 1.000 unidades..

Palabras clave: brownie, saludable, mercado, negocio, viabilidad.

Introducción

La expectativa de los consumidores por encontrar alimentos frescos, bajos en grasa y con alto contenido vitamínico está generando un cambio significativo en el mercado. Por esa razón, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho con un auge creciente: el de la comida preparada que, al mismo tiempo, procure y asegure la salud de los consumidores.

Este plan de negocio está enfocado en la comercialización de productos de pastelería saludable o dietéticos, creados con el fin de beneficiar a las personas que sufren de azúcar en la sangre, intolerancia al gluten y a todas aquellas que les gusta cuidar su estado físico, en la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta una diversidad de factores los cuales permitirán un mejor desarrollo para la producción y comercialización de éstos, optimizando los recursos económicos que se obtengan, con el fin de crecer y ser reconocida competitivamente.

Igualmente, se realizarán varios estudios no solo para conocer cuál ha sido el desarrollo en los últimos años de este mercado, sino también, para así mismo tener la capacidad necesaria para crear las estrategias adecuadas, las cuales permitan tener un mayor impacto en el momento de entrar a competir, analizando con anterioridad todo lo concerniente a la viabilidad financiera la cual se caracteriza como parte importante de todo plan de negocio.

El mercado actual de los productos funcionales está creciendo rápidamente, esta tendencia da la posibilidad de diseñar un plan de negocio enfocado a este nicho de mercado. Son productos de panadería y pastelería elaborados a partir de quinua, arroz integral, coco, almendras, stevia y leches vegetales, los cuales son ofrecidos en una presentación agradable y llamativa fomentando su consumo no solo por su beneficio sino también por el sabor. El resultado son productos con buena fuente de fibra, proteína, vitaminas y minerales que los hacen nutritivos a toda persona que los consuma, los cuales se funden para una experiencia de sabor única y los clientes pueden apreciar su sabor y beneficios.

Justificación

El interés de llevar a cabo este proyecto surge del deseo de suplir la necesidad de productos de pastelería dietéticos, mediante el desarrollo de un plan de comercialización. Esto debido a que se evidencia su poca oferta en los distintos puntos de venta de la ciudad de Medellín, en especial de aquellos libres de azúcar y gluten. Además, es notable que, aunque actualmente existen productos similares en el mercado, éstos no son asequibles totalmente para los consumidores que sufren de azúcar en la sangre, obesidad, enfermedades cardiovasculares y de celiaquía. De igual manera, es importante resaltar que existe una indudable demanda por parte de los expertos en nutrición y alimentación hacia la industria alimentaria para que desarrollen productos con excelentes características organolépticas pero a la vez, que su consumo no genere ningún perjuicio a la salud.

Objetivos

Objetivo general

Definir un plan de negocios para la comercialización de productos tipo brownie saludable en la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el mercado de productos tipo brownie saludable en Medellín.
- ✓ Determinar la viabilidad para la elaboración de brownies libres de azúcar y gluten.
- ✓ Definir el modelo de negocio para la maquila de brownies saludables y comercialización de los mismos.

Marco teórico

Aspectos administrativos

Generalidades de la Pastelería Saludable

Realizando un análisis sobre el mercado de la pastelería saludable, se observó que cada día son más las personas que están prefiriendo ir por opciones de pastelería elaborados con harinas integrales y sin azúcar, los gerentes de tiendas saludables en la ciudad de Medellín concuerdan con que es un mercado en crecimiento exponencial, ya que cada día las personas crean más consciencia sobre la importancia de preservar la salud.

A nivel mundial, la industria alimenticia es el ramo más importante de la economía, y durante la última década, las necesidades de los consumidores en el campo de la producción de alimentos han cambiado considerablemente, ya que los consumidores creen cada vez más en que los alimentos contribuyen directamente a su salud. Por lo tanto, los alimentos no solo son destinados para satisfacer el hambre y proporcionar los nutrientes necesarios, sino también para evitar enfermedades relacionadas con la nutrición y mejorar el bienestar físico y mental. Como consecuencia, la innovación ha sido ampliamente investigada dentro de la industria tradicional de pastelería (Bligiardi y Galati, 2013, 120).

La diferenciación de productos es hoy en día omnipresente en los mercados de alimentos, con claims sobre organico y saludable, como atributos de mayor valor. La Sociedad de Nutrición Alemana (DGE) recomienda explícitamente productos de pastelería hechas a partir de harinas integrales en vez de la harina tradicional, gracias a los beneficios en la salud que provee este tipo de dieta, tales como reducción en la incidencia de diabetes tipo 2, enfermedades cardiovasculares y cáncer (Teuber, Dorgopolova y Nordstrom, 2016, 245).

El mercado de alimentos funcionales o saludables ha crecido sin parar en los últimos años. Actualmente, los productos de pastelería a base de cereales funcionales son cada vez más populares. En Rusia, por ejemplo, son consumidos en forma regular y en cantidades bastante grandes, por lo tanto, representan un camino prometedor para aumentar la ingesta de ingredientes beneficiosos para la salud como la fibra dietaria y antioxidantes ya que casi la mitad de la población son llamados consumidores de alimentos naturales, debido a que están preocupados principalmente por la naturalidad de los productos, el precio y la salud (Brushi, Teuber y Dolgopolova, 2015, 81).

En Colombia, la tendencia de la pastelería gourmet, es hacer la pastelería más ligera, depurada, limpia de sabores y más saludable. El tema de las alergias, al gluten, por ejemplo, crece con importancia. Se empieza a ver lo tradicional con menos aditivos, se busca lo más sano y se está fortaleciendo la comida vegetariana (Martínez, 2015).

Las panaderías y pastelerías, unas 25.000 que operan en el país, mueven al año 3 billones de pesos en medio de una tendencia de modernización. La evolución de la industria panadera ha sido tan notoria y veloz como la de la gastronomía. Para los expertos, su transformación ha estado enmarcada en la creatividad y ha sido impulsada

por el cambio de hábitos del consumidor. Esta es una actividad que genera 400.000 empleos directos y más de 800.000 indirectos.

El Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería identificó que la industria de producción artesanal y casera ha tenido un importante aumento, la institución recibe más de 15 por ciento de alumnos al año que tienen su negocio propio de cupcakes, de panes saludables o de chocolates gourmet en su casa y cuyas facturaciones al mes pueden superar a las de un empleado que gana más de 4 salarios mínimos. También observaron que, de las grandes transformaciones identificadas es la tendencia en el consumidor a elegir alimentos inteligentes, es decir, a buscar productos que ofrezcan beneficios para salud y el bienestar, generando una línea de consumo de panes saludables que fortalece la categoría, pues ha atraído de nuevo a quienes habían desechado el pan por la intolerancia al gluten o porque creían que aportaba más calorías de las necesarias (Sin autor, 2016).

Por último, en cuanto a Medellín, existe un aumento en la presencia de tiendas y pastelerías saludables en la ciudad, por ser considerada la capital Fitness de Colombia y a la vez, estar a la vanguardia de la innovación (López, 2013). Cada vez más hay más campañas para mejorar la salud y por ende cuidar el cuerpo mediante el ejercicio y la alimentación, lo que llaman “cultura Fitness”, palabra muy escuchada en la actualidad, pues es una tendencia tanto para jóvenes como adultos, es muy común estar en la calle y encontrar personas comiendo sanamente según sus gustos.

Mónica Ospina es una bióloga y botánica especializada en medicina naturista, es una de las personas que se ha dedicado a difundir ésta tendencia en la ciudad, asegura que comer bien, natural y balanceadamente cambia la vida, en Medellín la incursión de

ésta tendencia no ha sido muy rápida debido a la cultura y al regionalismo, si bien los platos típicos de ésta región son muy altos en grasa y demás, pero muy aceptados, por tanto no ha sido fácil, aun así poco a poco muchas personas se han vinculado con éste tema ya que se han informado sobre las posibles enfermedades que podrían adquirir (SaludPan, 2016).

La pastelería saludable poco a poco ha ido logrando más aceptación en el medio y más variedad en productos, gracias a las innovaciones de los expertos en alimentación y restaurantes como Saludpan que han dedicado su trabajo para introducir en la ciudad este tipo de pastelería libre de azúcar y de gluten (SaludPan, 2016) .

Plan de Negocios

El Plan de Negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examina la viabilidad en cuanto al mercado del bien o servicio, parte técnica y financiera de la misma, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto (Méndez, 2006, 9).

Estudio de Mercado

Es necesario y extremadamente importante para un emprendedor o un empresario, antes de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial, realizar una

investigación comercial, un estudio de mercado para comprender la situación y necesidades del mercado, para poder enfocar el negocio y tener, de esta manera, mayores probabilidades de éxito. El estudio de mercado es entonces la identificación, recopilación, análisis y búsqueda sistemática para apoyar la toma de decisiones. Permite identificar clientes potenciales para el proyecto, la tendencia de la demanda, la competencia actual y potencial, la tendencia de la oferta, las principales estrategias comerciales y determinar la viabilidad del mercado. El resultado es un informe que contiene las conclusiones de una investigación y sus hallazgos (Riaño, 2009, 51).

Aspecto nutricional

Obesidad, Diabetes y Enfermedades cardiovasculares

La Organización Mundial de la Salud define a la obesidad como “una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud” (OMS, 2015). La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es un desequilibrio energético entre calorías consumidas y gastadas. En el mundo, se ha producido por un aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azúcares pero pobres en vitaminas, minerales y otros micronutrientes, entre los que se encuentran los productos de pastelería.

A menudo los cambios en los hábitos de alimentación y actividad física son consecuencia de cambios ambientales y sociales asociados al desarrollo y de la falta de

políticas de apoyo en sectores como la salud; agricultura; procesamiento, distribución y comercialización de alimentos, y educación.

La diabetes tipo 2, por su parte, es una enfermedad que ocurre cuando las células del cuerpo humano se encuentran cubiertas por una gran capa lipídica que se va formando por exceso de calorías en la dieta, a tal punto que al momento de consumir alimentos ricos en carbohidratos, su metabolismo no ocurre adecuadamente debido a que la insulina no puede cumplir su trabajo y el azúcar cae a la sangre, aumentando los niveles de glucosa.

Cumplir una dieta adecuada es parte fundamental en el tratamiento de la diabetes, sin embargo seguir las recomendaciones se hace difícil para algunas mujeres ya que pierden el placer de comer. El deseo de comer alimentos dulces es bastante fuerte en la mujer portadora de diabetes tipo 2 y muchas presentan una dificultad inmensa de dejar los dulces (Siqueira, Franco y Santos, 2016, 311)

Las enfermedades cardiovasculares constituyen un problema de salud pública en muchos países en desarrollo. Son la principal causa de mortalidad en el mundo industrializado, suponen una gran morbilidad y consumo de recursos. Las recomendaciones de estilos de vida saludables pueden a largo plazo llevar a eliminar en la población las enfermedades cardiovasculares, por ende además de la inactividad física y el hábito de fumar, la dieta juega un rol importante en el desarrollo de estas enfermedades (Socarrás y Bolet, 2010, 354).

Azúcar y su manejo nutricional

Estudios epidemiológicos evidencian una mayor incidencia de diabetes, obesidad y colelitiasis en las poblaciones que incluyen en su alimentación una tasa elevada de azúcar y harinas refinadas. Actualmente se recomienda por los organismos internacionales que la ingesta de azúcar debe representar entre 10 al 15 % de la ingesta total de energía (\approx 25 g de azúcar en 1 000 kcal, 2 cucharadas soperas rasas al día). El azúcar blanco proporciona energía, pero no nutrientes (vitaminas, minerales, fibra o antioxidantes). Aporta aproximadamente 4 kcal/g y su densidad nutricional es nula, siendo una fuente de calorías vacías (Blanco, 2012, 143).

Entonces, si solo endulzando las bebidas que un individuo se toma diariamente se sobrepasa la recomendación de ingesta diaria, una alternativa tanto al azúcar como a la fructosa es el uso de edulcorantes no nutritivos. El consumo de alimentos y bebidas que los contienen ha aumentado dramáticamente en las últimas décadas, se estima que en Estados Unidos un 15% de la población consume edulcorantes no nutritivos. Entre ellos se ha incorporado la Stevia, cuyo sabor es lo más parecido al azúcar, distinguiéndose de los edulcorantes artificiales por no tener sabor metálico y no ser cancerígeno (Blanco, 2012, 145).

Gluten y su intolerancia (celiaquía)

Se define el gluten como una proteína que se encuentra en la semilla de muchos cereales (trigo, cebada, centeno, y posiblemente avena), la cual está compuesta por la

gliadina, causante de las propiedades viscosas y la extensibilidad de la masa, y la glutenina, causantes de la elasticidad.

La enfermedad celíaca es una intolerancia permanente al gluten, que se manifiesta por una reacción inflamatoria en la mucosa del intestino delgado que dificulta la absorción de macro y micronutrientes. Los celíacos buscan productos libres de gluten que posean la misma apariencia que los productos con gluten, sin olvidar los aspectos nutricionales de los mismos (Abellán, 2015, 17).

Metodología

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

Se realizó la descripción del proceso de elaboración de brownies libres de azúcar y gluten, recomendaciones técnicas, equipos, descripción de la planta procesadora, alternativas de empaque y aspectos legales y regulatorios necesarios para su producción a escala industrial, basado en la experiencia de 1 año produciendo a escala artesanal.

Se definió el modelo de negocio de la empresa, su propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con el cliente, ingresos, costos y las actividades y asociaciones clave que la ayudarán a seguir cumpliendo con el objetivo de promover una alimentación saludable en Colombia.

Se recurrió a fuentes secundarias, tales como, documentos, artículos de revistas, y páginas de internet, para soportar el análisis de los datos obtenidos

sobre el mercado de la pastelería saludable a nivel mundial, nacional y en la ciudad de Medellín.

Resultados

Resumen ejecutivo

Nombre Comercial

Brownies “DELIGHTFUL” dando referencia a un brownie que es delicioso, light y que es muy completo, con la traducción en inglés de “Exquisito”. En la figura 1 se muestra la presentación del producto y el logo cuyo slogan es “Deli, Fit y Saludable”.

Figura 1. Producto y logo



Descripción del producto

Con DELIGHTFUL queremos que las personas que buscan llevar un estilo de vida saludable, puedan disfrutar de un postre en cualquier momento, sin remordimientos, libre de azúcar y gluten y sin sacrificar su sabor, mediante la comercialización de brownies, de bajas calorías, a base de harina de almendras, quinua, coco y endulzados con stevia.

Ubicación de la empresa

La empresa estará ubicada en el Barrio Laureles, sector la 70, por ser una ubicación central, que facilita el despacho de los domicilios. También se tiene en cuenta que en este sector se encuentra el segmento de clientes de estrato social medio alto y numerosas tiendas saludables y restaurantes.

Presentación del equipo emprendedor

El equipo emprendedor está conformado por María Fernanda Jiménez estudiante de Especialización en Nutrición de la Corporación Universitaria Lasallista, con experiencia en investigación de desarrollo de nuevos productos y el Asesor Francisco Arias como docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Administrativas de la misma universidad.

Potencial de mercado en cifras

En el Apéndice 1, se muestran los resultados obtenidos del análisis de competidores, identificando las pastelerías que producen brownies saludables en la

ciudad de Medellín. A las pastelerías se les encuestó a cerca la cantidad de ventas semanales que realizan aproximadamente, dando como resultado que, actualmente solo en la ciudad de Medellín se comercializan en promedio 6,776 unidades por semana de brownies saludables, con ventas en total estimadas de \$25.325.600 pesos colombianos aproximadamente por semana.

Esta proyección es el resultado del análisis de competidores, en donde calculando la rotación mínima de cada empresa, junto con los puntos de ventas que manejan y los precios de venta, se obtiene la cantidad de ventas que hoy en día se realiza en la ciudad de Medellín de brownies saludables:

- *Adempya*: 50 puntos de venta, rotación mínima de 12 unidades por semana y precio de venta de \$2.900.
- *Azaí*: 23 puntos de venta, rotación mínima de 13 unidades por semana, precio de venta de \$4.600.
- *Diät*: 80 puntos de venta, rotación mínima de 25 unidades por semana, precio de venta de \$3.500.
- *Nato*: 12 puntos de venta, 16 unidades por cada tipo de brownie a la semana, precio de venta \$5.400.
- *Sorbetto*: 100 puntos de venta, rotación mínima de 33 unidades, precio de venta de \$1.600.

- *The Chocolate House*: 17 puntos de venta, rotación mínima de 24 unidades, precio de venta de \$4.900.

Ventaja competitiva y propuesta de valor

Ventajas competitivas:

- ✓ Se cuenta con un profesional que posee conocimientos en alimentos y Nutrición lo cual hace que el producto se desarrolle y se comercialice idóneamente ya que el consumidor va a poder sentir respaldo.
- ✓ Igualmente, el producto va conservar sus características similares al contar con proveedores certificados a nivel Nacional e Internacional como lo son Tecnas S.A, Distruidora La Costa, WhiteWave Services, Inc.
- ✓ La empresa se enfocará en mantener el contacto con el consumidor final y afianzar las relaciones en el proceso posventa.
- ✓ El empaque es llamativo, elegante y práctico, lo cual hace que resalte entre los demás productos.
- ✓ Se ofrecerán asesorías y conferencias que apoyarán al consumidor a conservar un estilo de vida saludable y preferir los productos.
- ✓ El servicio a domicilio le brinda comodidad al cliente.
- ✓ Es un producto que se diferenciará por su calidad.

Propuesta de valor:

La propuesta de valor de DELIGHTFUL es proveerle a la población un brownie saludable innovador como snack, de buen precio, libre de azúcar y gluten, elaborado con materias primas de excelente calidad e inocuas, a la comodidad del cliente con servicio a domicilio y con un trato cálido y cercano.

Inversiones requeridas

Debido a que el proyecto está basado en la contratación con un tercero que elabore brownies saludables y no en la producción directa, la inversión inicial no incluye inversión en activos como muebles, maquinaria o equipo. Además se contratará a una empresa domiciliaria por lo cual tampoco es necesario invertir en vehículos. En consecuencia, la única inversión necesaria es de capital de trabajo correspondiente a \$20.567.782. El valor obtenido se explica en el estudio financiero de este proyecto.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Se espera comercializar 200 unidades diarias de brownies saludables en la ciudad de Medellín a \$5.000 la unidad. Un precio que al observar el Apéndice 1, se puede apreciar que sería de los valores más altos de un brownie saludable, sin embargo se establece que DELIGHTFUL no competirá por precio si no por calidad y las unidades diarias que las pastelerías producen y comercializan está en el promedio de la competencia.

En cuanto a la rentabilidad, en la tabla 20 del estudio financiero se puede observar que al buscar ganarle al producto una utilidad esperada del 50% del valor del producto, la TIR dio mayor que el WACC y por lo tanto se puede concluir que el proyecto es rentable, el VPN dio un numero positivo, lo cual es un índice de la rentabilidad del negocio.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Teniendo en cuenta el estudio de mercado que nos indica que las personas están dispuestas a pagar un precio de \$3.000 a \$5.000 por el costo del producto y que se conoce la rotación y los precios de ventas de la competencia (Apéndice 1), los brownies DELIGHTFUL se posicionan como un producto con ventajas competitivas por ser completamente libres de azúcar y gluten y por el precio que manejan, ya que para sus características se puede evidenciar que, comparando con los productos de Azaí o de The chocolate House, brownies DELIGHTFUL saldrán al mercado con un precio similar, asequible para el consumidor. En cuanto a los productos que son sin azúcar pero que contienen gluten como la marca DIÁT, presentan menor precio, sin embargo, en cuestión de calidad, DELIGHTFUL se encuentra en ventaja al ser elaborado sin gluten. Por consiguiente, es un producto con viabilidad de comercializar y generar utilidades en el tiempo.

Investigación de mercados

Análisis del sector

Los comercializadores de productos de pastelería saludable en la ciudad de Medellín concuerdan con que está siendo rentable vender productos de pastelería libres de azúcar y hechos a base de harinas integrales puesto que su consumo va en aumento, manifiestan que cada día incrementa la cantidad de clientes en busca de una opción saludable de postre, ya sea para la merienda de la semana, tanto de los hijos como de los padres, o como complemento después de almuerzo, tanto del ejecutivo como del universitario. No es para menos, pues según un estudio realizado por Fenalco, en Colombia las tendencias consumidoras para los próximos años las lideran los productos para la salud y dietéticos que poseen menor nivel de calorías. Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolló la industria (Bustamante, Malagón y Parra, 2013, 11).

Actualmente la pastelería es uno de los sectores más importantes y representativos de la industria de restaurantes y comidas a nivel internacional., según un informe entregado por el Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos en Colombia, realizado en 2014, se reveló que en los últimos años los negocios enfocados en la producción de postres y pasteles que aparecen en el mercado, que abarca locales y domicilios, son cada vez mayores y es por esto que la importación de productos para el área de producción en pastelería se ha incrementado a tal punto, que hoy se pueden conseguir los mismos productos de elaboración que están saliendo al mercado en los

países industrializados (Alimentec, 2016). Esto demuestra el desarrollo tecnológico con respecto al sector de pastelería en Colombia.

Análisis del mercado

El mercado objetivo de la empresa serán hombres y mujeres en la ciudad de Medellín, que presentan alguna enfermedad relacionada con los hábitos alimenticios y por recomendación médica deben llevar una dieta libre de azúcar y baja en carbohidratos. Este mercado se relacionará directamente con los nutricionistas de la ciudad encargados de suministrar un plan alimenticio a sus pacientes. Igualmente, existe una clara tendencia mundial sobre la práctica frecuente del deporte acompañada con una alimentación balanceada. Estos dos tipos de consumidores adquieren sus productos de pastelería saludable en tiendas saludables, tiendas naturistas, restaurantes, cafeterías de universidades y gimnasios.

Según un estudio realizado por Nielsen sobre Salud y Bienestar, donde se consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludables, se observó que los más exigentes señalan estar muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, 84% buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas, 81%, que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%, 78% leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la

información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales (Nielsen, 2015).

Igualmente, en Colombia, un consumidor compra en promedio cada 2 días productos de la canasta regular, y cada 6 algún producto saludable. En términos de inversión, el comportamiento es similar entre productos regulares y light, mientras en la canasta regular el promedio de gasto es de 2,12 dólares, en productos considerados como saludables gasta 2,03 dólares. En cuanto al canal de distribución de los productos saludables, se observó que a nivel nacional el canal tradicional (panaderías, cafeterías, mayoristas) es mucho más fuerte que el canal moderno (supermercados) moviendo 6% más de productos de esta categoría (Nielsen, 2015).

El mercado potencial de los productos dietéticos son todas las personas en estratos 4, 5 y 6 que se preocupan por su salud, apariencia física o buscan consumo mínimo de calorías, siguiendo la tendencia hacia los productos naturales, teniendo en cuenta la capacidad monetaria y la necesidad para adquirir el producto (Bustamante, et al., 2013, 11).

Análisis del consumidor

Perfil del consumidor:

Hombres y mujeres, de estrato 4 en adelante, que con frecuencia hacen deporte, cuidan su alimentación por salud y le gustan los postres saludables, intolerantes al gluten, o llevan una dieta restringida de gluten, que presentan

enfermedades que requieren una alimentación especial, tales como hipertensión, diabetes y obesidad y les gustan los postres saludables.

Localización del segmento:

Son personas que se encuentran en sectores de clase social media alta y alta, de la ciudad de Medellín, que visitan con frecuencia tiendas saludables, gimnasios, parques y clínicas, para su chequeo nutricional.

Los elementos que influyen en la compra son el estilo de vida que lleva la persona y el nivel de ingresos, usualmente se puede encontrar la madre de familia comprando los brownies para la lonchera semanal de los hijos, por lo cual pueden ir una vez a la semana y comprar 6 unidades, o también se encuentra el ejecutivo o estudiante que todos los días después de almuerzo desea un postre saludable, comprando así una unidad diaria.

En cuanto a la aceptación que ha tenido el producto, a los clientes les llama la atención el sabor, sus ingredientes libres de azúcar, gluten y conservantes, y el precio asequible. No les llama la atención a las personas que no consumen habitualmente postres y cuando lo consumen prefieren prepararlos ellos mismos.

En la tabla 1 se muestra una pequeña encuesta que se realizó en la ciudad de Medellín a 102 personas, entre estudiantes y ejecutivos del sector Laureles encontrados en la tienda saludable Sol y Vida, en frente de la UPB.

Tabla 1. Encuesta análisis de consumidor

Responde a continuación estas sencillas preguntas:
1. ¿Consumes brownies saludables? ¿Con qué frecuencia? ¿Motivo por el cual consume?
2. Si no consumes, ¿te interesaría consumir brownies libres de azúcar y gluten? ¿Por qué estarías interesado/a? ¿Con qué frecuencia consumirías?
3. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por un brownie libre de azúcar y gluten?
Muchísimas gracias por su tiempo!!

De lo anterior se obtuvo que, 68 de 102 personas encuestadas consumen o les interesaría consumir brownies saludables, libres de azúcar y gluten. Manifestaron, en general, que les gusta consumir un dulce como snack y que prefieren buscar opciones saludables entre brownies y tortas. El comportamiento natural de los clientes identificados es de personas que cuidan su alimentación, hacen ejercicio frecuentemente, buscan conservar la figura o tienen alguna enfermedad que le restringe el consumo de azúcar. Estarían dispuestos a pagar en promedio COP \$3.000 a \$5.000.

Análisis de la competencia

En el apéndice 1 se muestran los resultados de un proceso exhaustivo y extenso de búsqueda de competidores que elaboran brownies saludables y distribuyen en diferentes tiendas de la ciudad, se puede apreciar la empresa, los productos, precio de venta final, precio de venta al por mayor, presentación en gramos, ingredientes, tabla nutricional, puntos de venta, rotación mínima e imagen del producto.

A continuación se listan los competidores considerados proveedores de productos de pastelería tipo brownie saludable en la ciudad de Medellín, la mayoría de las marcas tienen en común que no poseen un punto venta propio, si no que sus productos se encuentran en tiendas, cafeterías y restaurantes.

Alimentos Adempya: Es una empresa que está en proceso de certificación con el invima, poseen un brownie de 50g elaborado a base de harina de arroz, sucralosa, nueves, huevo, maní y chocolate amargo, presentan un rotación mínima en puntos de venta de 12 unidades por semana, se recomienda refrigerarlo.

Azaí Natura: es una empresa dedicada a la elaboración de alimentos funcionales, libres de gluten, lactosa, caseína y conservantes. Ofrecen productos con porciones y empaques diseñados para facilitar el estilo de vida saludable. Poseen un brownie de 60g hecho a base de chocolate 70%, cacao, harina de coco, harina de avellana, huevo, splenda y aceite de canola, con una vida útil de 40 días en refrigeración.

Diât: Es una empresa dedicada exclusivamente a la producción de brownies sin azúcar, cuentan con 6 tipos de brownie, poseen registro sanitario, tienen su propia planta de producción en envigado, los brownies son elaborados a base de harina de trigo, maltodextrina, cocoa, huevos, margarina, fructosa y sucralosa, saborizantes naturales y artificiales, conservantes (sorbato de potasio y propionato de calcio). La duración mínima de los productos es de 2 meses tras la fecha de fabricación a temperatura ambiente, en un lugar fresco y seco, alejados de la luz solar. Los brownies tienen una rotación mínima en los puntos de venta de 25 unidades por semana.

Nato: Son una marca de comida saludable, una opción rápida y deliciosa para un nuevo estilo de vida saludable, entre su variedad de productos saludables, tienen 2 tipos de brownie hechos a base de cacao en polvo, claras de huevo, chocolate 78% cacao, azúcar de coco, stevia, harina de arroz integral, harina de almenra, mantequilla de maní, arequipe sin azúcar, maní y aceite de coco. Los brownies presentan una rotación mínima de 16 unidades por semana.

Sorbetto: Es una empresa con registro sanitario que provee leches vegetales y pasteles porcionados, entre los que se encuentra el brownie, hecho a base de harina integral, aceite vegetal, avena molida, polvo de hornear, linaza en polvo, nueces, panela orgánica, stevia, sal marina y agua. Es un producto con azúcar proveniente de la panela y con gluten proveniente de la harina integral y la avena. Por tal razón es el producto que presenta el precio de venta más bajo, lo cual hace que presenten en promedio 100 puntos de ventas en la ciudad de Medellín con una rotación mínimo de 33 unidades por semana.

The chocolate house: es una empresa que se especializa en realizar productos de alta calidad con ingredientes cuidadosamente seleccionados para crear snacks dirigidos a las personas que tienen un estilo de vida fitness. Poseen 2 tipos de brownie y un blondie, hechos a base de chocolate sin azúcar, harina de coco, harina de almendras, aceite de canola, sucralosa, sal marina, polvo de hornear. Todos sus productos poseen tabla nutricional y registro sanitario. Se conservan 1 mes refrigerados y poseen una rotación mínima de 24 unidades por semana.

Plataforma estratégica

Concepto del negocio

Producción de brownies libres de azúcar y gluten mediante maquila y comercialización a través de minoristas y un canal de distribución directa con el consumidor final mediante un convenio con profesionales de la salud tales como médicos y nutricionistas que recomienden a sus pacientes los productos.

Objetivo del proyecto

Establecer un sistema de comercialización de brownies saludables en la ciudad de Medellín.

Análisis MECA

Mantener: Los conocimientos en elaboración de productos de pastelería saludable y en Nutrición. La publicidad digital en redes sociales. El empleo de motos para la entrega fácil y rápida del producto al cliente. La presentación del producto llamativa y elegante.

Explorar: Maquilas con grandes capacidades de producción que cumplan con BPM. Métodos de transporte que conserven intacto el producto. Métodos de obtención prácticos y económicos de harina de almendras.

Corregir: Diseño de la empresa de solo comercialización, personal y funciones. Obtención de registro sanitario.

Afrontar: La competencia en la ciudad de Medellín. Los precios fluctuantes de la materia prima en el año, de acuerdo a las temporadas de cosecha. La tendencia de consumir alimentos saludables, afrontando el papel de promover un estilo de vida sano en la población que aún lo desconoce.

Misión

Promover una alimentación saludable y nutritiva en la población colombiana mediante la oferta de un snack de pastelería tipo brownie, libre de azúcar y gluten, que ayude a mejorar el bienestar de las personas, que por salud o por convicción, deciden llevar un estilo de vida sano.

Visión

Seremos reconocidos como la empresa líder en productos de pastelería tipo brownie saludable a nivel nacional, no solo por su producto estrella sino también por su generación de calidez, bienestar y consciencia en sus clientes que los motiven a mantener una alimentación sana y perdurable en el tiempo.

Estrategia de mercadeo

Concepto del producto

Los beneficios percibidos por los consumidores son inicialmente el diseño del empaque llamativo, elegante y práctico, en la figura 2 se muestra el diseño del adhesivo, seguido de ser un brownie libre de azúcar y gluten a un precio razonable para el consumidor y al degustarlo un sabor único que le da la quinua y la almendra, con consistencia esponjosa.

Para los minoristas y distribuidores, es también una ventaja el hecho de que el producto tenga un tiempo de vida útil de 1 mes a temperatura ambiente, debido a que puede permanecer al aire libre con tranquilidad, sin aumento de costos en el consumo de energía debido a la refrigeración y la rotación puede ser en un tiempo prolongado sin necesidad del uso de conservantes en el producto.

La vida útil de 1 mes se logró estimar realizando pruebas sensoriales por aproximadamente 3 meses, en el año que el negocio estuvo funcionando en la ciudad de Cali, este tiempo se da debido a la formulación única del brownie, que lo hace con bajo contenido de humedad y por los mismos ingredientes naturales que posee, que no permiten que el alimento gane agua del ambiente en el tiempo.

Figura 2. Adhesivo de los productos



Mezcla de Marketing

Estrategia del producto:

La marca que se ha venido trabajando es DELIGHTFUL, dando referencia a un producto delicioso y light a la vez. El producto se repartirá en distintas tiendas saludables y naturistas como oportunidad de promoción, de que los clientes conozcan el producto y analizar el comportamiento de compra. Una vez se vea que hay rotación del producto, se pondrán stands en las diferentes tiendas, haciendo visitas de todo un día en cada lugar para explicar a los clientes el producto y resolver dudas. En el caso de los profesionales de la salud, se darán muestras gratis, para que consuman y repartan a sus pacientes y se les entregará un paquete de vales o tiquetes con descuentos y promociones que se harán validos una vez el paciente haga la compra directamente con la empresa.

La estrategia de producción será mediante la formulación de productos y dónde se usará la maquila como estrategia para no incurrir en costos operativos y dedicarse a realizar un proceso de integración vertical hacia adelante; es decir desarrollando directamente mercado para llegar al público objetivo. La información necesaria sobre la maquila se encuentra en el Análisis Técnico Operativo de este plan de negocios.

La formulación consta de harinas libres de gluten, stevia como endulzante natural, cacao, leche de almendras y mantequilla de maní. En la figura 3 se observa la etiqueta de los ingredientes.

Figura 3. Lista de ingredientes



Estrategia de distribución:

Se busca que la distribución sea ágil para entregas dentro de la ciudad, para ello se emplearán motocicletas. Se busca que el medio de transporte cuente con un espacio de almacenamiento fresco y seco y amortiguado para que el producto no presente daños en el camino. Para los envíos nacionales se empleará un embalaje con cajas y pequeñas bolsas de aire que permitan que los brownies lleguen a su ciudad de destino en buen estado. Se negociará directamente con las tiendas y los clientes que han sido

contactados por medio de los profesionales de la salud. En caso de que una moto no de abasto, se contratará una empresa dedicada a domicilios. El cliente asume el costo del envío. En la tabla 2 se observa la tabla de servicios que será prestada por la empresa Domilogística, costos, horarios y rutas.

Tabla 2. Tabla de servicios

Ruta	Horario	Costo
Sur	Lunes a Sábado 8am-6pm	9.600/hora
Sur-Oriente		
Sur-Occidente		
Centro-Oriente		
Centro-Occidente		
Norte		
Norte-Oriente		
Norte-Occidente		

En la tabla 3 se muestran los posibles clientes y distribuidores de los brownies Delightful en la ciudad de Medellín, los cuales se clasifican entre tiendas saludables, tiendas virtuales, tiendas naturistas y restaurantes saludables o cafeterías en gimnasios.

Tabla 3. Distribuidores

Tipo de distribuidores	Empresas
Tiendas saludables	VitalIntegral, Sol y vida, MarketFit, Jivana, Mercasano, Olivo, Frutas y Semillas, HappyMarket, Toscana, Coco Fit, Ovivo, El mercado saludable, Frutos y Semillas Naturales, Integral Market, Armonia y piel, Kiwi, Castaña, HOM, MercaVida, Moka, Market2Fit, Namasté, SoyBienestar
Tiendas virtuales	HeppiMarket, La Cestería, Sánate
Tiendas naturistas	Panorama, La Playa, Sol Verde, Verde y Trigo, La Mies, Los Auces.
Restaurantes saludables	Frutera el Campestre, Bodegón de La frontera, Animal X, BodyTech, CrossfitDeluxe, Gimnasio Santillana, PowerClub, Sano Express, SummerFit

Estrategia de precios:

La empresa no busca competir por precio, busca competir por calidad. Será un producto que se diferencie por su diseño de empaque, su fórmula auténtica, su sabor único y su servicio al cliente. Aun así el precio de venta al por mayor será menor al de la competencia, pues la empresa busca optimizar los costos de producción y materia prima.

Estrategia de promoción:

Además de las muestras gratis y los descuentos realizados a los clientes contactados a través de los nutricionistas, se busca tener una interacción frecuente con los clientes, de manera personal y digital, por consiguiente, se emplearan las redes sociales para anunciar descuentos y regalos a los seguidores y como especialista en Alimentación y Nutrición, dar charlas a cerca de la alimentación saludable.

La manera de plantear el negocio a los nutricionistas es inicialmente por medio de la consecución o levantamiento uno a uno de base de datos de los nutricionistas en la ciudad de Medellín, mediante llamadas solicitando una cita y así, realizar las visitas personalizadas, presentándoles la propuesta de valor que les permitirá tener pacientes saludables, que puedan cumplir exitosamente con la dieta otorgada por el profesional de la salud.

Estrategia de servicio:

Se busca mantener el contacto después de la venta, conocer a los clientes y resolverles cualquier duda que tengan. Si algún producto se daña antes del mes de vida útil será inmediatamente cambiado por uno nuevo. El servicio a domicilio tendrá un costo adicional, el costo puede variar de acuerdo a la cantidad solicitada. Se podrá pagar en efectivo y haciendo transferencia a la cuenta, para el caso de los pagos online se habilitará Baloto, Efecty y con tarjeta de crédito pagos internacionales.

Para implementar el botón en la página web de BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S de Pagos Seguros en Línea PSE se realizará lo siguiente:

1. La empresa debe contar con una Cuenta Corriente o de Ahorros en cualquier Entidad Financiera vinculada a ACH COLOMBIA, donde recibirá los valores recaudados.
2. La empresa debe ser presentada por la Entidad Financiera de confianza.
3. Contar con página de Internet y realizar el proceso técnico de implementación, pruebas y certificación ante ACH COLOMBIA, que incluye:
 - Creación de canal seguro de comunicaciones (VPN).
 - Implementación de certificado digital.
 - Desarrollo de web services requeridos para la funcionalidad.

Estrategia de comunicación:

Se tendrá una base de datos en la cual, mediante un sistema CRM se mantendrá el contacto con los minoristas y clientes. El costo del software es de \$3.000.000, el cual se incluye en la inversión inicial. Un CRM es un ejemplo de Relationship Marketing que busca retener clientes actuales, crear relaciones duraderas con estos y maximizar su valor para la compañía. Algunos de los beneficios de contar con un CRM son:

- ✓ Diseñar mejores programas de mercadotecnia.
- ✓ Controlar los problemas causados por la incertidumbre de demanda.
- ✓ Tomar decisiones de mercadotecnia de manera más rápida y efectiva tales como determinación de precios y estrategia de canales.

Debido a su orientación totalmente enfocada totalmente al cliente y para lograr explotar el potencial del sistema es necesario que también esté alineado con la tecnología, Data Warehouse y Data Mining:

- ✓ Tecnología: Fax, e-mail, fuerza de venta, Internet y teléfono.
- ✓ Data Warehouse: Base de datos de clientes.
- ✓ Data Mining: Modela la información de Data Warehouse para obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes, por ejemplo prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios, simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

Con la alineación de las diferentes áreas de la empresa, es posible lograr que la implementación del CRM sea más efectiva y sobre todo más productiva.

El software CRM ayuda a las empresas a administrar las relaciones con sus clientes de muy diversas maneras, se puede adquirir por tres medios: desarrollo interno, desarrollo externo y compra de paquete. El desarrollo interno de un CRM es tarea del área de sistemas de la empresa, el desarrollo externo es cuando la empresa desarrolla un software a la medida con programadores externos y la compra de paquete debe evaluarse respecto a las necesidades intrínsecas de la empresa, algunos de los paquetes que se pueden adquirir son los desarrollados por empresas como Oracle y SAP.

Se harán llamadas para saber cómo le fue al cliente con el producto y para alertar a cerca de promociones. Se mantendrán actualizadas las redes sociales más importantes para las ventas de alimentos como Instagram y Facebook. Se tendrá una

página de internet donde además de poder pagar online desde cualquier parte del mundo, se mostrará información sobre un estilo de vida sano.

Se generará un trato cálido y cercano con el cliente, con el fin de no solo brindar un buen producto, si no también asesorar en alimentación saludable en general, haciendo sentir a los clientes que pueden contar con personas especializadas en pastelería saludable que mediante conferencias comunican su conocimiento para tener un estilo de vida sano que se mantenga.

En la figura 4 y 5 se muestran las redes sociales que se están manejando, Facebook e Instagram, y su empleo se basa en realizar diariamente publicaciones que conecten con la emoción de los consumidores, hacia elegir comer brownies exquisitos y saludables que permiten hacer crecer el número de personas que visualizan el producto y pueden llegar a ser futuros compradores.

Figura 4. Página de Facebook de DELIGHTFUL S.A.S

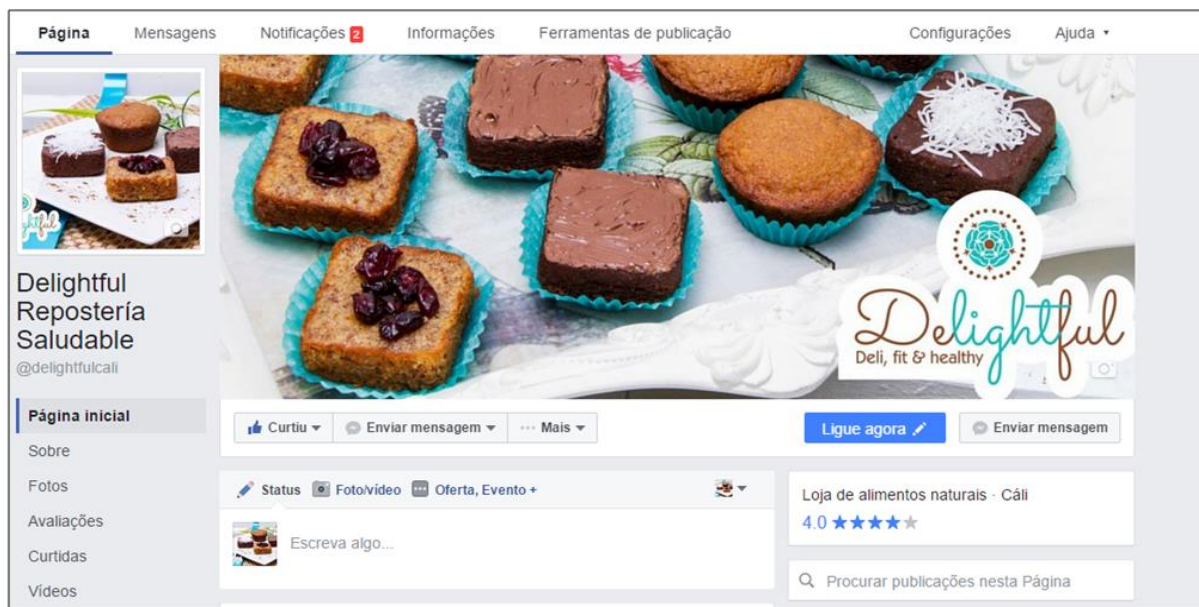
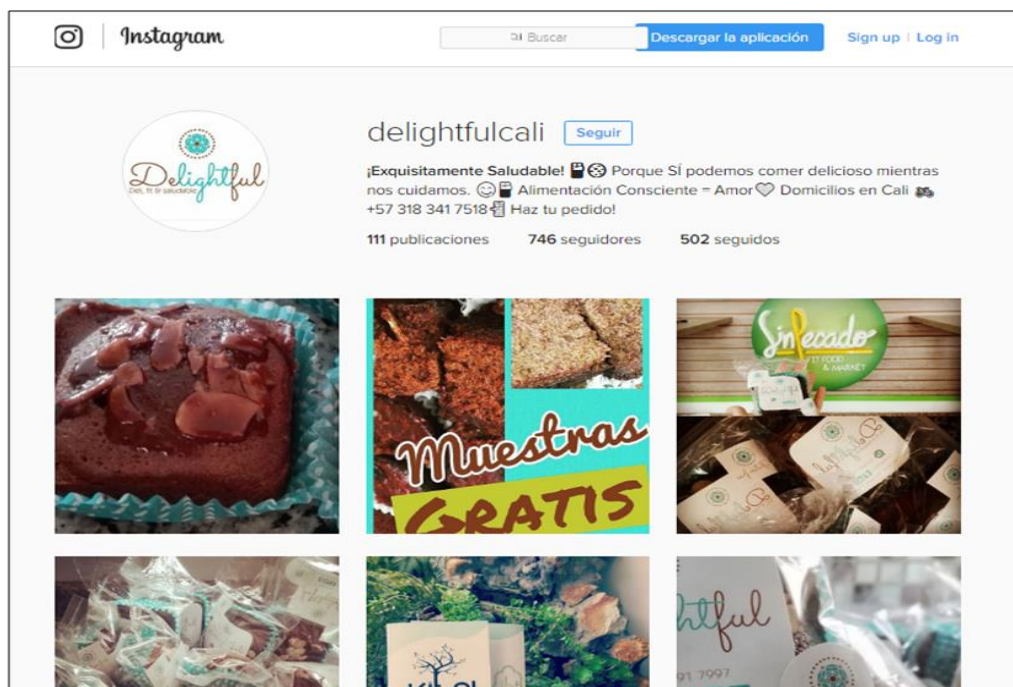


Figura 5. Página de Instagram de DELIGHTFUL S.A.S



Análisis técnico operativo

Ficha técnica del producto

En la tabla 4, se presenta la ficha técnica del producto a comercializar con sus características que lo hacen un producto apetecido por los posibles clientes.

Tabla 4. Ficha técnica de brownie libre de azúcar y gluten

	FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO	CÓDIGO: PD.01
	BROWNIE	VIGENCIA DESDE: 10 de agosto de 2016
		VERSIÓN: 01
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	<p>Pastel de chocolate pequeño listo para su consumo, libre de sacarosa, libre de gluten, apto para diabéticos y celíacos. Presenta un contenido bajo en calorías, además de un alto contenido en fibra.</p>	
INGREDIENTES	<p>Stevia, Harina de coco, harina de quinua, aceite de canola, huevo, cacao en polvo.</p>	
REQUISITOS GENERALES	<p>Color característico de chocolate, de consistencia melcochuda y esponjosa.</p>	

PROCESO DE ELABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ Alistamiento de materiales (Mice en place)✓ Pesaje✓ Batido✓ Llenado de moldes✓ Horneado✓ Reposo y desmolde✓ Empaque
COMPOSICIÓN MEDIA APROXIMADA	<ul style="list-style-type: none">✓ Calorías: 160✓ Proteína: 2,6g✓ Grasa: 12,6g✓ Carbohidratos: 25,7g✓ Fibra: 20,6g✓ Hierro: 29mg
ENVASADO Y EMBALAJE	<p>Peso neto: 50g / unidad</p> <p>Envase: Se empacan en bolsas de polietileno para su práctico consumo</p>

INDICACIONES DEL ETIQUETADO	Conservar en un lugar fresco y seco. Una vez abierto conservarse en refrigeración.
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	Conservar en lugar limpio, fresco y seco.
VIDA ÚTIL	1 mes desde la fecha de fabricación

Estado de desarrollo

La fórmula del brownie libre de azúcar y gluten ya se encuentra desarrollada, en estos momentos se puede obtener el brownie de manera artesanal, comprar la mínima cantidad de materia prima requerida, empacarlos en bolsas genéricas de polietileno con adhesivos de la marca y venderlos. Sin embargo de esta forma los costos de producción son demasiado altos debido al tiempo que se requiere para producir una unidad, lo que incrementa el precio del producto un 200%. Por esta razón se pretende contratar una maquila con una alta capacidad de producción e invertir en los costos de materia prima al por mayor. Las posibles dos empresas maquiladoras, que cuentan con registro INVIMA vigente son:

- *Industrias Alimenticias PERMAN S.A:* Se encuentran ubicados en la calle 10 SUR # 55F-70 en la ciudad de Medellín. Realizan maquilas de productos de pastelería horneados, entre los que se encuentran brownies, para Éxito, Taea, Carulla, Consumo, Surtimax. Emplean presentaciones comerciales de 1 y 8

unidades, con peso neto de 50, 60 y 80 gramos, en bolsas de polietileno, polipropileno y polirpopileno biorientado. Registro sanitario: RSIAA11M09793.

- *Mantel de cuadros LTDA*: Se encuentran ubicados en la carrera 31 # 39 B SUR-46 en Envigado, Antioquia. Elaboran brownies sencillos, con arequipe, con mora, cubiertos con chocolate, con nueces, con azúcar pulverizada, con granola, de vainilla con chips de chocolate, con miel de maple, y manejan presentación de 25 a 165g de peso neto por unidad. Registro sanitario: RSAA11I35808.

Las empresas deberán cumplir con las siguientes normativas:

- ✓ Resolución 765 de 2010, Manipuladores de alimentos

Artículo primero.- objeto. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

4. Las personas Naturales y Jurídicas - establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

PARÁGRAFO: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

5. Las personas Naturales y Jurídicas - establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas.

PARÁGRAFO: En los establecimientos antes señalados, donde la capacitación se ofrezca por capacitador particular, deberá reposar como soporte junto a la certificación en manejo higiénico de alimentos, copia de la autorización vigente de los capacitadores particulares, solicitud de la supervisión la cual debe tener evidencia de radicación ante la autoridad competente y la lista de personas capacitadas. La intensidad horaria de la capacitación debe cumplirse en su totalidad, independiente del número de asistentes por curso, siendo éste no superior a veinticinco (25) personas.

Artículo segundo.- requisitos para ser manipulador de alimentos. Para ser manipulador de alimentos se requiere:

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado ó capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en el Distrito Capital.
2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

PARÁGRAFO PRIMERO: De conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Resolución 2905 de 2007, cuando se trate de personal de establecimientos dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles se deberá cumplir con los requisitos de capacitación de dicha norma.

✓ Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007, manipuladores de alimentos

1. OBJETO: Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor.

2. CAMPO DE APLICACIÓN: Esta norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos procesados, cocinados y pre cocidos, que se expendan en servicios de comida y a todas aquellas áreas donde se manipulen alimentos, tanto en su procesamiento, recepción de materias primas, almacenamiento, transporte y comercialización.

Innovación

La utilidad de los brownies es suplir la necesidad de un snack dulce que sea saludable para las personas que cuidan su alimentación y llevan un estilo de vida sano

en medio de las responsabilidades del día a día, se toman un tiempo a media mañana o media tarde para tomar una merienda deliciosa e igualmente beneficiosa para su salud.

Su originalidad se basa en sus ingredientes, que mezclados dan como resultado un brownie con un ligero sabor almendrado, sin la necesidad de emplear azúcar o harina de trigo. Sus ingredientes hacen que contenga un alto contenido de fibra, ayudando a las personas a tener un excelente tránsito intestinal, que sea buena fuente de proteína, necesaria para la reestructuración celular, e ideal para personas que presentan intolerancia a la lactosa y al gluten.

El método de producción se basa en crear inicialmente las mezclas listas para brownie, que contienen la stevia, la harina de almendras, quinua y coco, el polvo de hornear y el cacao, mezclados homogéneamente, de tal manera que haya practicidad al momento del procesamiento. Se emplea una batidora y horno a escala industrial, lo cual permite la producción de grandes cantidades por hora, las bandejas de los brownies son innovadoras debido a que no se producen desechos al contener las 20 unidades repartidas equitativamente sobre toda la bandeja y se empacan de manera simultánea. La calidad de la materia prima y el servicio a domicilio también son factores claves de innovación.

Los canales de distribución serán establecimientos que venden productos saludables:

- Gimnasios
- Tiendas naturistas
- Tiendas fitness

- Restaurantes Saludables
- Centros médicos naturistas
- Universidades

Y además se tendrá la opción de domicilios para las personas que quieran adquirir el producto directamente, creando un canal de distribución directa con el consumidor final mediante un convenio con profesionales de la salud como médicos y nutricionistas de la ciudad, que recomienden a sus pacientes los productos.

Descripción del proceso

El proceso descrito a continuación se realiza de acuerdo a lo establecido en el decreto 3075 de 1997 sobre buenas prácticas de manufactura.

Recepción y Pesado:

Se ubican los ingredientes en la mesa de trabajo y con la ayuda de bolsas de cierre hermético y un cucharón se pesa y se empacan por tandas de 2kg de masa total aproximadamente. La mantequilla de maní es la última en pesarse, se emplea una espátula para agregarla a el tazón de la batidora.

Batido:

Una vez agregada la mantequilla de maní, se introduce la stevia y se enciende la batidora en #1, empleando la espátula triangular. Se bate hasta que la stevia y la mantequilla estén compactados. Seguidamente se va agregando de manera

intercalada, 4 huevos, 5 cucharadas de leche de almendras, junto con la mezcla de harinas, cacao y el polvo para hornear, esperando siempre a que se termine de compenetrar cada ingrediente a la mezcla, por último se agrega la clara de huevo y el extracto de vainilla.

Llenado de moldes:

Una vez engrasado el molde, se procede a llenarlo con la masa, empleando una espátula, una taza y una balanza, se pesan aproximadamente 50g y se llena toda la bandeja.

Horneado:

Una vez haya alcanzado el horno una temperatura de 180°C (para ello se enciende 15 minutos antes de empezar el proceso), se introduce la bandeja en el horno, teniendo en cuenta que la parrilla no esté cerca del fuego, en el 3er nivel. Se ajusta el tiempo a 20 minutos, se saca la bandeja y se revisa con la ayuda de un probador de tortas, cada brownie y si el probador sale sin residuos, se saca la bandeja y se introduce la siguiente.

Reposo:

Industrialmente se emplean ventiladores, que ayudan a que en 10 minutos los brownies estén frescos para poder desmoldar y empacar, ya que si se desmoldan calientes se pueden romper, y si se empacan calientes el vapor se condensa y se humedece la bolsa en su interior.

Desmolde:

Empleando espátulas de manera ágil se desmolda cada brownie y se van transportando al área de empaque.

Empaque:

Se introducen los brownies dentro de los empaques de polietileno y se sellan empleando calor.

Almacenamiento:

En la elaboración del brownie, la leche y el huevo aportan un bajo contenido de humedad, además de ello, el horneado retira un porcentaje mínimo, por ello el contenido de agua libre en el producto es naturalmente muy bajo y en consecuencia, no requiere de conservantes para su conservación ni de refrigeración.

Durante su elaboración es necesario el cumplimiento y la verificación de que todo el personal manipulador cumpla con unas buenas prácticas de manufacturas (BPM), que garantice que no habrá contaminación física, química o microbiológica, por la utilización de implementos sucios, por no portar la indumentaria adecuada el personal entre otros, que ponga en riesgo la calidad y la conservación del producto.

Con estos procedimientos y asegurando que tanto la materia prima como el producto final se encuentren en un lugar fresco y seco, sobre una superficie limpia como estibas, se puede obtener un tiempo de vida útil del brownie de 1 mes a temperatura ambiente, después de abierto debe consumirse en el menor tiempo posible.

Distribución:

Para la distribución del producto en Medellín, se contratará una empresa de mensajería mencionada anteriormente, que cuente con motos a las cuales se les pueda ensamblar un vagón para optimizar la distribución de los brownies a los distintos puntos de la ciudad. Para cumplir con la demanda del producto a nivel nacional se contratará una empresa de encomiendas que transporte nuestros productos desde la planta procesadora.

Materias primas e insumos

Los ingredientes utilizados en la elaboración del brownie deben estar en las óptimas condiciones para obtener un producto de calidad, por lo tanto se debe contar con especificaciones de recepción de estas materias primas. En la tabla 5 se muestran los insumos requeridos por producto o formulación y a continuación se describen los ingredientes empleados.

✓ *Mezcla edulcorada con Stevia DULCERRA®*: es un polvo blanco altamente higroscópico, debe estar completamente sellado en empaque resistente a la luz.

✓ *Huevo de gallina crudo*: deben estar sin fracturas, y debidamente lavados antes de usar, verificar la fecha de vencimiento para disminuir la probabilidad de encontrar huevos podridos que afecten la producción.

✓ *Mantequilla de maní*: las semillas de maní tostadas se licuan hasta que se forme una pasta de consistencia cremosa, aproximadamente 5 minutos.

✓ *Harina de coco*: presenta el olor característico, pero su sabor es muy sutil, no tiene gluten y presenta alto contenido de fibra y proteína y baja en carbohidratos.

✓ *Harina de quinua*: es una harina fina obtenida de la molienda de las semillas de quinua, tiende a absorber mucha agua, por lo tanto, las preparaciones pueden quedar secas.

✓ *Leche de Almendras*: es libre de lactosa, pues es obtenido del remojo, licuado y colado de las almendras en agua, es buena fuente de calcio y presenta muy pocas calorías por taza a comparación de la leche de vaca.

✓ *Cocoa*: es la parte del cacao sin la manteca, la cocoa es polvo del fruto del cacao, que ha sido industrializado y acidificado para su uso comercial en alimentos. El tamaño medio de los granos no supera los 3 milímetros.

✓ *Harina de almendras*: tiene una consistencia parecida a la harina de maíz, se hace moliendo las almendras frescas, presenta bajo contenido de carbohidratos, sin embargo, suele ser calórica por el alto contenido de grasas. Presenta un tamaño de partícula de 0.20 mm.

✓ *Polvo de hornear*: se utiliza para aumentar el volumen de la masa, es de apariencia fina y homogénea, color blanco, olor agradable, sabor suave, pH básico y textura débil.

✓ *Esencia de vainilla*: es un concentrado obtenido de la maceración de las semillas de vainilla, líquida y de color café oscuro, puede durar hasta 1 año.

Tabla 5. Formulación

Insumo	Presentación	Brownie X12-50g
Mantequilla de maní	Lt	0,101485714
adhesivos	Unid	12
Almendras laminadas	Kg	0,000685714
Bolsa	Unid	12
Capacillo	Unid	12
Coco deshidratado	Kg	0,000685714
Cocoa Corona	Lb	0,071314286
Harina de almendras	Kg	0,013028571
Harina de coco	Kg	0,076114286
Harina de quinua	Lb	0,085028571
Huevo	Unid	2,742857143
Leche de Almendras	Lt	0,024685714
Mani triturado	Kg	0,002057143
Polvo de hornear	Kg	0,002742857
quinoapops	Lb	0,002057143
Stevia	Kg	0,203657143


Fuente: El autor

Tecnología requerida

En la Tabla 6 se presentan los equipos que se implementarán en la elaboración del brownie.

Tabla 6. Equipos

Equipo		Descripción	Proveedor
Molde Brownie		Metálico, antihaderente Especificaciones del producto: SKU (simple) WI603HL04XVVLCO Modelo / ISBN Molde Cuadrado Brownies x 12 Medida de la bandeja: 40 x 28 cm Medida de la cavidad: 7 x 7 x 5 cm	WILTON
Batidora industrial		Capacidad: 10L Velocidades de mezcla: 148-480 RPM Requerimientos: 110/220 VOLTIOS	CITALSA
Horno a gas Digital		Dimensiones cámara: 265*225*655mm Dimensiones equipo: 1355*800*1410mm Rango de temperatura: 0°C a 300°C Presión de gas: 2.8 Kpa Capacidad: 2cámaras-4bandejas-8moldes	CITALSA
Balanza analítica		Marca: LEXUS Display tipo LCD, batería recargable y cargador, RS- 232	COMEK

		incorporada. Modelo MIX-A 300/+ Plato PC, Max 300 g, d= 0.01g, e= 0.1g	
Balanza		Marca: LEXUS Plato en acero inoxidable. Capacidad 20 kg.	COMEK

Identificación de proveedores

En la tabla 7 se presentan los diferentes proveedores para cada ingrediente o empaque requerido.

Tabla 7. Análisis de proveedores

N°	Producto requerido	Precio COP\$	Cantidad en libras	Proveedor, teléfono, domicilios:
1	Harina de quinua	6.700	500g=1lb	Tecnas S.A.
		6.500	500g=1lb	DismaPan
2	Almendras	36.500	2lb=907g	PriceSmart
		21.500	1lb=500g	Tecnas S.A.

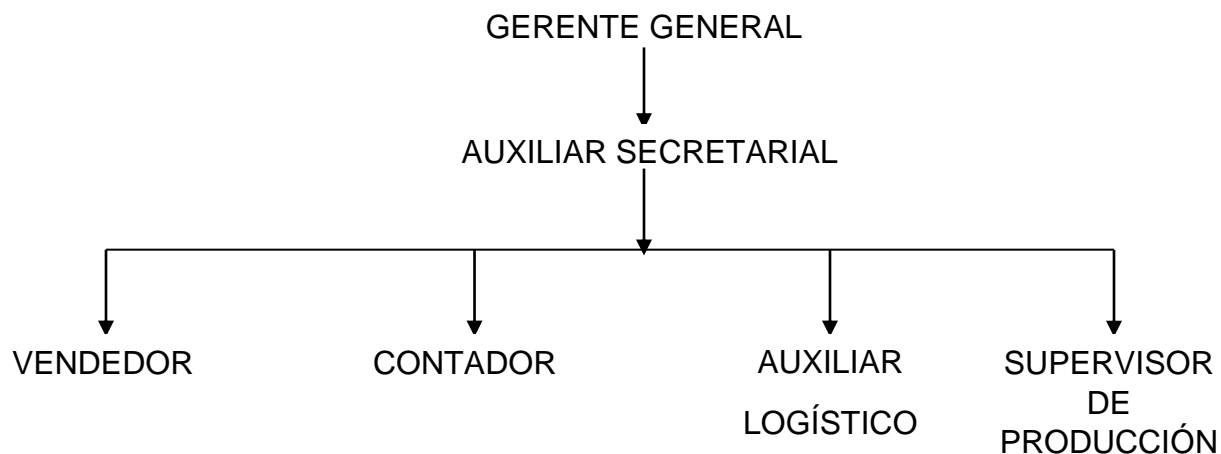
		41.528	2lb	Manitoba
		36.000	2 lb	Palacio del Maní
3	Stevia	126.000	24lb	Tecnas S.A.
4	Maní tostado	12.200	32oz=2lb=907g	PriceSmart
		9.400	2lb	Tecnas S.A.
		9.164	2b	Manitoba, No hacen Domicilios.
5	Cacao	26.200	652g= 1 lb 7oz=23 oz	PriceSmart
		8.000	500g	DismaPan
6	Huevo	14.800	48 unidades	PriceSmart
		7.900	30 unidades	DismaPan
7	Leche de Almendras	60.400	11,35L	PriceSmart
8	Capacillos #5	2. 500	800 unidades	DismaPan
9	Empaque de 15	500	Unidad	Disdecol
10	Caja de 3 unidades	2.400	10 unidades	Disdecol
11	Caja de 6 unidades	150	Unidad	
		3.800	10 unidades	Disdecol

12	Adhesivo ingredientes	135.000	1000 unidades	Magraphics
13	Adhesivos logo	130.000	1000 unidades	Magraphics
14	Empaque individual	155	Unidad	Disdecol
15	bolsas individuales	1 200	100	La tienda del plástico
16	Bolsa de papel Mediana	3 900	100 unidades	Disdecol
17	Tarjeta de presentación	120 000	1000 unidades	Magraphics
18	Bolsa de papel Grande	5 700	100 unidades	Disedecol

Análisis administrativo y organizacional

Estructura organizacional

Figura 6. Estructura organizacional de DELIGHTFUL S.A.S



En la figura 6 se observa la manera de organizar inicialmente la empresa, cada uno de los empleados cumple diversas funciones, que pueden llegar a estar o no por fuera de su cargo, con el fin de realizar un trabajo en equipo al ser una empresa pequeña, y así poder cumplir con las metas establecidas.

El gerente general es el que actúa como representante legal de la empresa, por lo tanto, es la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos de la empresa, el gerente provee constantemente contactos y relaciones empresariales, está siempre en búsqueda de nuevos clientes, define la contratación del personal, está en

permanente contacto con la empresa maquiladora, realiza cualquier transacción financiera de insumos y ventas, y maneja la página web y redes sociales.

El auxiliar secretarial es el punto focal para recibir la correspondencia y los paquetes que se reciben y se despachan, usa aplicaciones de software para preparar hojas de datos, documentos de procesamiento de textos, bases de datos y otros tipos de documentos, tales como los formatos de la empresa. Igualmente, debe mantener control de lo que está en inventario y cuándo solicitar insumos de oficina y de producción.

El vendedor es la persona encargada del servicio al cliente la distribución de pedidos junto con el gerente, su objetivo es brindar al cliente un servicio satisfactorio, sus responsabilidades son atender al cliente y efectuar los pedidos, reportar cuando los brownies se estén agotando para que el gerente se comuniquen inmediatamente con la empresa que efectúa la maquila, despachar los pedidos a tiempo estando en constante comunicación con la empresa domiciliaria, realizar el proceso de posventa y mantener organizado el espacio de los productos.

El contador analiza mensualmente los resultados operacionales y de gestión de la empresa, genera indicadores que evalúen el desarrollo de la empresa, dirige las decisiones financieras de la empresa que aseguren un eficiente aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.

El auxiliar logístico tendrá como función principal revisar y atender los requerimientos de la producción, con el debido control y seguimiento de las propuestas económicas en calidad, tiempo y economía. Asimismo, deberá llevar un control de existencias de los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados, a fin de generar los reportes de compras y consumos mensualmente.

El supervisor de producción monitorea el proceso de elaboración de los brownies en la empresa maquiladora, revisa y aprueba los informes, desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y las metas propuestas, desarrolla mecanismos preventivos que aseguren la producción en la empresa maquiladora, crea disposición dentro de los empleados para promover activamente la producción diaria de brownies. Informa a los socios de la empresa sobre el estado de la producción y los logros relacionados de la empresa. El hecho de que se recurra a la contratación con terceros, no quiere decir que la empresa debe desentenderse del proceso de producción, el supervisor es quien manejará la relación entre DELIGHTFUL S.A.S y la empresa maquiladora, siendo apoyo para ambas.

Gastos de administración y nómina

El pago de la nómina se hará con el salario mínimo mensual vigente en Colombia para el 2017, correspondiente a \$737.717, para los seis empleados, es decir el gerente, el vendedor, el contador, la auxiliar secretarial, el auxiliar logístico y el supervisor de producción, con todas sus prestaciones sociales (tabla 8 y 9). El subsidio de transporte fue reajustado en igual porcentaje y quedó en \$83.140. También se tendrán en cuenta

los gastos de administración correspondientes a arriendo y servicios (Tabla 10). Los valores se dan en COP(\$), a partir del 2017 hasta el 2020.

Tabla 8. Prestaciones sociales

CONCEPTO	PORCENTAJE
CESANTIA	8,33%
INTERESES SOBRE CESANTIA	1,00%
PRIMA SEMESTRAL	8,33%
VACACIONES	4,17%
CAJA DE COMPEN/FLIAR	4,00%
PENSIONES	12,00%
SALUD	4,00%
RIESGO PROFESIONAL	0,522%
TOTAL	42,35%

Fuente: mintrabajo.gov.co

El porcentaje atribuido al riesgo profesional depende la calificación que contempla la ARL, oscilando entre 0,522% y 6,96%. Las actividades financieras, trabajos de oficina, administrativos, centros educativos y restaurante presentan riesgos de tipo 1 con un valor de tasación de 0,522%, el cual será establecido para los empleados de DELIGHTFUL S.A.S.

La reforma tributaria de 2012 hace referencia a exoneración a aportes de salud, contemplando excepciones que disminuyen los costos de mano de obra, a continuación se cita la ley artículo 25 de la ley 1607 de 2012 que hace referencia la exoneración de Parafiscales (SENA e ICBF).

ARTÍCULO 25. EXONERACIÓN DE APORTES. A partir del momento en que el Gobierno Nacional implemente el sistema de retenciones en la fuente para el recaudo del Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE), y en todo caso antes del 1o de julio de 2013, estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA) y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En cuanto a la exoneración de aportes a la salud, para empleados que devenguen menos de 10 salarios mínimos mensuales, la tarifa es del 12.5%, la cual está compuesta por (8.5%) porcentaje a cargo del empleador y el (4%) a cargo del trabajador. Las cesantías son iguales al valor de 1 mes de salario, teniendo en cuenta la labor realizada por 1 año completo.

Tabla 9. Gastos de nómina

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.017	2.018	2.019	2.020
Gerente				
Salario básico mensual	\$ 1.475.434	1.476.909	1.478.386	1.479.865
Salario anual	17.705.208	17.722.913	17.740.636	17.758.377
Prestaciones sociales	7.498.156	7.505.654	7.513.159	7.520.673
Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
Auxiliar Secretarial				
Salario básico mensual	\$ 737.717	738.455	739.193	739.932
Salario anual	8.852.604	8.861.457	8.870.318	8.879.188
Prestaciones sociales	3.749.078	3.752.827	3.756.580	3.760.336
Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
Vendedor				
Salario básico mensual	\$ 737.717	738.455	739.193	739.932
Salario anual	8.852.604	8.861.457	8.870.318	8.879.188
Prestaciones sociales	3.749.078	3.752.827	3.756.580	3.760.336
Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
Contador				
Salario básico mensual	\$ 737.717	738.455	739.193	739.932
Salario anual	8.852.604	8.861.457	8.870.318	8.879.188
Prestaciones sociales	3.749.078	3.752.827	3.756.580	3.760.336

Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
Supervisor de producción				
Salario básico mensual	\$ 737.717	738.455	739.193	739.932
Salario anual	8.852.604	8.861.457	8.870.318	8.879.188
Prestaciones sociales	3.749.078	3.752.827	3.756.580	3.760.336
Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
Asistente logístico				
Salario básico mensual	\$ 737.717	738.455	739.193	739.932
Salario anual	8.852.604	8.861.457	8.870.318	8.879.188
Prestaciones sociales	3.749.078	3.752.827	3.756.580	3.760.336
Subsidio de transporte	83.140	83.223	83.306	83.390
TOTAL SALARIOS MENSUALES	5.164.019	5.169.183	5.174.352	5.179.527
TOTAL SALARIOS ANUALES	61.968.228	62.030.196	62.092.226	62.154.319
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	26.243.545	26.269.788	26.296.058	26.322.354
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	5.986.080	5.992.066	5.998.058	6.004.056
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	94.197.853	94.292.050	94.386.342	94.480.729
PRIMA JUNIO	2.582.010	2.584.592	2.587.176	2.589.763
PRIMA DICIEMBRE	2.582.010	2.584.592	2.587.176	2.589.763
VACACIONES DICIEMBRE	2.580.977	2.583.558	2.586.141	2.588.727
CESANTIA FEBRERO	5.164.953	5.167.115	5.172.282	5.177.455
INTERESES CESANTIA ENERO	619.434	620.054	620.674	621.295
PAGOS OTROS MESES	80.671.469	80.752.141	80.832.893	80.913.726

PAGO FIJO MENSUAL	6.722.622	6.729.345	6.736.074	6.742.810
-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Tabla 10. Gastos administrativos

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
	2.017	2.018	2.019	2.020
Arriendo	12.000.000	12.012.000	12.024.012	12.036.036
Servicios públicos	3.600.000	3.603.600	3.607.204	3.610.811
Plan de celulares	768.000	768.768	769.537	770.306
Línea telefónica + Wifi	780.000	780.780	781.561	782.342
Gastos Papelería	1.200.000	1.201.200	1.202.401	1.203.604
Depreciación Muebles y Enseres	64.000	64.000	64.000	64.000
TOTAL GASTOS de ADMON Y VTAS	18.412.000	18.430.348	18.448.715	18.467.099

Organismos de apoyo

El emprendimiento y la innovación son estrategias enmarcadas en el plan de desarrollo nacional y departamental. Es por ello que actualmente existen diferentes entidades de carácter público y privado que brindan distintos tipos de apoyo para la creación de nuevas empresas. Entre esas entidades encontramos el Ministerio de comercio, industria y turismo, Colciencias, Proexport, la Cámara de comercio de Medellín y el Sena. Que proporcionan diferentes herramientas como educación, acceso a recursos financieros, acompañamiento, promoción entre otros, las cuales permiten

que haya mejores condiciones para que las nuevas empresas sean sostenibles en el tiempo.

Constitución de la empresa

El proyecto que se pretende desarrollar es la creación de una empresa de comercialización de brownies saludables, por tal razón se analizó entre los diferentes tipos de sociedades la más acorde con las necesidades y estructura de la organización. La empresa será constituida bajo una sociedad anónima simplificada S.A.S, por la simplicidad y porque no compromete el patrimonio personal de los socios, es decir el patrimonio; porque no se necesitan 5 socios para conformarla y porque es más económico registrar una S.A.S que una S.A. Puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1 y 5 de la Ley 1258 de 2008). En primera instancia la inversionista inicial es María Fernanda Jiménez, emprendedor de la propuesta de negocio. El costo de constituir la empresa es cercano a los doscientos mil pesos (\$ 200.000 MLV) que incluyen la constitución bajo el nombre de DELIGHTFUL y los trámites de matrícula.

Documento necesario para la constitución:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas

2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S.

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

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

5. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. El capital social de las sociedades comerciales por acciones se divide en capital autorizado, suscrito y pagado. Cuando una sociedad anónima se constituye, se le autoriza un determinado capital que será el máximo que podrá tener, y en caso de querer superar ese capital, se debe hacer una reforma estatutaria para poder ampliar el capital social que puede tener la sociedad. Del total del capital autorizado, los socios suscriben una parte, que bien pueda ser la totalidad del capital autorizado o parte de ello. El caso de una sociedad anónima, lo mínimo que se debe suscribir es el equivalente al 50% del capital autorizado. Por consiguiente, teniendo en cuenta que el capital autorizado es de \$20.567.782, el capital suscrito será de \$10.283.891.

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

Impacto del proyecto

El impacto del proyecto en la ciudad de Medellín será índole económica y social debido a que generará empleos directos como indirectos, también creará un mejor hábito alimenticio dando a conocer una mejor forma de alimentarse y además fomentará el desarrollo empresarial en la ciudad.

Registros, licencias y leyes regulatorias

Inicialmente, es importante registrar la marca ante la Superintendencia de Industria Y Comercio. La marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo recuerden, de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante ofrecido por otro empresario. Los consumidores son más propensos a adquirir un producto del cual recuerdan la marca que de aquellos que no logran identificar.

Así mismo, la marca representa en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio, así como reporta alguna emoción en el consumidor. Por lo tanto, es el medio perfecto para proyectar la imagen del empresario, su reputación y hasta su estrategia comercial. En concreto, una marca:

- Permite a la empresa diferenciar su producto o servicio.
- Ayuda a relacionar los atributos y beneficios del producto que garantizan calidad a los consumidores, generando confianza y afianzando la marca.
- Puede ser objeto de licencias y por tanto, fuente generadora de ingresos.
- Puede llegar a ser más valiosa que los activos tangibles

Siendo entonces tan importante, al ser registrada la marca le genera a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos y ofrezcan servicios idénticos o similares con marcas idénticas o similares, con el fin de que los consumidores no se confundan y adquieran el producto o el servicio del empresario que en realidad quieren. La marca puede ser registrada por cualquier persona natural o jurídica. Con anterioridad a la presentación de la solicitud deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- **Elegir la marca:** la marca debe ser fuerte, de manera que perdure en el tiempo. Puede reflejar los valores de la empresa, puede contener diferentes elementos nominativos o gráficos. Una vez elegida es importante constatar que sea registrable.

- **Clasificar los productos o servicios:** debe elegir los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza.
- **Realizar la búsqueda de antecedentes marcarios:** Para verificar si existen registradas o solicitadas con anterioridad marcas iguales o parecidas que identifiquen iguales o semejantes productos o servicios que puedan obstaculizar el registro de su marca, es recomendable realizar esta búsqueda antes de solicitar el registro de la marca, los resultados le ayudarán en el proceso de elección de la marca y en la decisión de registrarla.
- **El pago de la tasa oficial:** Los trámites ante la Superintendencia son servicios que comportan un valor llamado tasa. Las tasas son únicas. Es decir que usted solo las tendrá que pagar una sola vez: al momento de presentar la solicitud (Tabla 11).
- **El diligenciamiento del formulario correspondiente:** La Superintendencia dispone de formularios para los trámites que adelanta, los cuales incluyen toda la información y documentación que se debe aportar (SIC, 2016).

Una vez realizado este trámite, toda empresa que desee entrar al mercado debe estar legalmente constituida, para ello debe realizar una serie de trámites. Los trámites a realizar por parte de los interesados son: realizar la constitución legal ante una notaría, registrarse en Cámara de Comercio, registrarse en Dirección de Ingresos y Aduanas Nacionales y la obtención de permisos. En la Tabla 11 se registraron los trámites a realizar, su costo y la respectiva normatividad que rige a cada uno de éstos.

Tabla 11. Trámites a realizar para la constitución legal de la empresa

Trámite	Entidad	Normatividad	Costo (\$)
Registro de marca	Superintendencia de Industria y Comercio	Artículos 134, 135, 136 y 137 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina	589.000
Registro Sanitario	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)	Decreto 3075 de 1997 Ley 399 de 1997	800.000
Matrícula en Registro Mercantil	Cámara de Comercio		200.000
Inscripción Registro Único Tributario - RUT	Dirección de Ingresos y Aduanas Nacionales	Decreto 2788 de 2004	0
Total			\$1.589.000

Fuente: El autor

Financiero

Principales supuestos

En la tabla 12 se muestra la información necesaria inicial, para poder realizar el estudio financiero. Cabe aclarar que no se presentan costos de activos fijos debido a que la producción se realizará por medio de maquila, por lo tanto, no es necesario invertir en muebles y equipos.

Tabla 12. Principales supuestos

SUPUESTOS BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S	
Año base	2017
Índice de Precios al Consumidor (IPC)	3%
Tasa de interés	1,8%
Número de productos	1
Nombre de producto	Brownie
Cantidad Año 2017	48.000
Precio	\$5.000
Estrategias de mercadeo Año 2017	\$3.000.000
Costo variable Brownie	\$1048
Maquila / mes	\$1.600.000
Materia prima/ mes	\$2.592.000
Gastos administrativos / mes	\$1.284.333
Activos fijos	\$0
Plan Administrativo	\$6.722.622
Plazo del crédito	60 meses

Tasa del crédito	29%
Tasa mínima de retorno	18%
Saldo mínimo caja	\$1.000.000

Fuente: El autor

La estrategia de mercadeo para el año 2017 se basa en la adquisición e implementación del software CRM para apoyar la competitividad de la empresa, soportar la búsqueda de necesidades y tendencias del mercado y reforzar la relación que existe con los clientes con el objetivo de generarle valor a la empresa.

El costo de \$1.600.000 mensuales referentes al pago a la empresa maquiladora proviene de por sus servicios de elaboración y empleo de máquinas, el cual tiene un costo de \$400 la unidad de brownie, para una producción mínima de 200 unidades diarias.

Los gastos administrativos son los costos mensuales correspondientes a la tabla 10, en donde se calcula un gasto total anual de administración y ventas de \$18.412.000 correspondientes a arriendo, servicios públicos, plan de celulares, plan de teléfono fijo + Wifi, papelería y depreciación de muebles y enseres.

El plan administrativo corresponde a los gastos de nómina especificados en la tabla 9, correspondiente a el pago mensual de los 6 empleados de la empresa.

Costos directos e indirectos

Los costos directos son aquellos que se asocian con el producto de una manera muy clara, como la materia prima directa y la mano de obra directa, que en este caso es sustituido por la empresa que realizará los servicios de maquila. La empresa maquiladora, propone por sus servicios de elaboración y empleo de máquinas un costo de \$400 la unidad de brownie, para una producción mínima de 200 unidades diarias.

El costo de materia prima por unidad se calcula teniendo en cuenta los precios de los insumos que se muestran en la tabla 13 y la formulación brindada en la tabla 5 en materias primas e insumos para la elaboración de 12 unidades de 50g. Se obtiene que para 12 unidades, el costo de la materia prima es de \$7.773, lo que da como resultado un costo de materia prima por unidad de \$648. Teniendo en cuenta ambos valores, el cálculo del costo tentativo de producción por unidad de producto se muestra en la tabla 14.

Tabla 13. Costos de materia prima

Nombre Producto	Presentación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche de Almendras	Litro	12	\$5.050	\$60.600
Harina de arroz integral	Lb	1	\$3.500	\$3.500
Harina de quinua	Lb	1	\$6.500	\$6.500
Harina de coco	Kg	1	\$12.500	\$12.500
Harina de Almendras	Kg	1	\$36.500	\$36.500
Stevia	Kg	24	\$8.300	\$199.200

Cocoa corona	Lb	1	\$8.000	\$8.000
Mantequilla de maní	Lt	4,75	\$5.516	\$26.201
Coco deshidratado	Kg	1	\$9.500	\$9.500
Mani triturado	Kg	1	\$9.400	\$9.400
Almendras laminadas	Kg	1	\$45.000	\$45.000
QuinoaPops	g	150	\$63	\$9.500
Polvo de hornear	Kg	1	\$10.000	\$10.000
Huevo	Unidad	30	\$264	\$7.920
Capacillosx1000un	Unidad	1000	\$28	\$28.000
Adhesivosx1000un	Unidad	1000	\$130	\$130.000
Bolsas individuales	Unidad	100	\$12	\$1.200

Fuente: El autor

Tabla 14. Costo de producción por unidad

Producto	Presentación	Costo MP UNI	Costo Maquila UNI	Costo de producción UNI
Brownie choco-maní	50g	\$648	\$400	\$1.048

Fuente: El autor

Cabe aclarar que los costos indirectos de fabricación (Costos CIF) no se tienen en cuenta en los costos de producción ya que iría incluido en el costo de maquila, el

costos del arriendo, los servicios públicos, la depreciación de equipos y utensilios, son costos que le conciernen a la empresa maquiladora y deben estar incluidos en el costo de maquila.

Los costos de la empresa son costos del período no necesarios para fabricar, tales como comerciales, administración y financieros, serán los gastos administrativos y de nómina que se presentaron en las tablas 9 y 10, adicionando un costo de \$3.000.000 que se invertirán en estrategias de mercadeo, teniendo en cuenta que las principales estrategias de comunicación son los medios digitales.

Sistema de financiamiento

El capital que se requiere para montar el negocio es mínimo al emplearse la maquila como alternativa de producción. Teniendo en cuenta que será 1 mes de capital de trabajo estimado al inicio del proyecto y que los primeros 5 días serán de inventario inicial.

Tabla 15. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		2017
Meses de capital de trabajo al inicio	1	17.234.449
Días de existencia de inventarios	5	3.333.333
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		20.567.782
TOTAL INVERSIÓN		20,567.782

Fuente: El autor

Tabla 16. Plan de amortización

BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S				
PLAN DE AMORTIZACIÓN				
-				
VALOR PRESTAMO	20.567.782			
PLAZO	60			
TASA	2,170%			
CUOTA MES	616.257			
CUOTA	INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO
año 1		5.093.266	2.301.822	
Año 2		4.416.991	2.978.097	
Año 3		3.542.026	3.853.062	
Año 4		2.409.996	4.985.091	
Año 5		945.377	6.449.711	

Fuente: El autor

Las fuente de financiación necesaria que se plantea es un endeudamiento con una entidad financiera. Igualmente, se busca financiación por medio de los diferentes

programas y entidades de la gobernación de Antioquia así como de los municipios del área metropolitana que se enfocan en apoyar y sacar adelante las nuevas ideas y a sus emprendedores. Se plantea entonces un crédito con terceros, de un plazo de 60 meses con una tasa de interés de 29,38% y un saldo mínimo en caja de \$1.000.000. Lo cual da como resultado un valor de cuota mensual de \$616.257. El plan de amortización se muestra en la tabla 16.

Flujo de caja y estados financieros

Tabla 17. Flujo de caja

BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	240.000.000	254.616.000	272.744.659	292.164.079	312.966.161
Costos	143.004.372	148.848.897	155.513.105	162.533.790	169.932.793
Gastos operativos	114.113.014	96.484.379	99.348.993	102.299.577	105.338.687
Utilidad operativa	-17.117.386	9.282.725	17.882.561	27.330.712	37.694.682
Impuesto de renta operativo		-5.648.737	3.063.299	5.901.245	9.019.135

Beneficio fiscal financiero		5.648.737	-1.457.607	-1.168.869	-795.299
Utilidad operativa después de impuestos	-17.117.386	9.282.725	16.276.869	22.598.335	29.470.846
Depreciación y amortización	0	0	0	0	0
Flujo de caja bruto operativo	-17.117.386	9.282.725	16.276.869	22.598.335	29.470.846

Fuente: El autor

Para no tener dudas acerca de las ventas o ingresos, es muy simple, se estipula vender 200 brownies diarios, de lunes a viernes, es decir 1.000 unidades semanales que en 1 año corresponden a 48.000 unidades. Cada brownie tendrá un precio de venta de \$5.000, lo que genera un total de ingresos de \$240.000.000 anuales.

Los costos son el resultado de la suma de los costos fijos y los costos variables, teniendo en cuenta que los costos fijos son los costos que no varían con el cambio de volumen, es decir, los costos administrativos de nómina de los empleados, que observando la tabla 9 se puede apreciar que el costo total de la mano de obra incluye los salarios fijos mensuales que dan un valor de \$80.058.908 más las primas y cesantías que dan en total \$92.700.372 y los costos variables corresponden a la maquila y la materia prima anual de \$50.304.000. La suma de ambos costos corresponde a \$143.004.372.

Total activos	20.567.782	1.000.000	1.000.000	6.824.727	22.027.975	44.103.733
<u>Pasivos corrientes</u>						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar		0	1.605.692	4.732.377	8.223.836	12.127.271
Obligaciones financieras corrientes	2.301.822	2.978.097	3.853.062	4.985.091	6.449.711	0
Total pasivos corrientes	2.301.822	2.978.097	5.458.754	9.717.468	14.673.547	12.127.271
<u>Pasivos no corrientes</u>						
Obligaciones financieras no corrientes	18.265.961	15.287.864	11.434.802	6.449.711	(0)	(0)
Total pasivos no corrientes	18.265.961	15.287.864	11.434.802	6.449.711	(0)	(0)

Fuente: El autor

Tabla 19. Estado de resultados

BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	240.000.000	254.616.000	272.744.659	292.164.079	312.966.161
Costos	143.004.372	148.848.897	155.513.105	162.533.790	169.932.793
Utilidad Bruta	96.995.628	105.767.103	117.231.554	129.630.289	143.033.369
Gastos operativos	114.113.014	96.484.379	99.348.993	102.299.577	105.338.687
Utilidad antes impuestos e intereses	-17.117.386	9.282.725	17.882.561	27.330.712	37.694.682
Gastos financieros	5.093.266	4.416.991	3.542.026	2.409.996	945.377
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-22.210.652	4.865.734	14.340.535	24.920.715	36.749.305
Impuestos	0	1.605.692	4.732.377	8.223.836	12.127.271

Utilidad neta	-22.210.652	3.260.042	9.608.159	16.696.879	24.622.034

Fuente: El autor

Podemos definir el patrimonio como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene una persona o empresa. Los Bienes son los elementos materiales e inmateriales con que cuenta la empresa. Por ejemplo, la maquinaria, el dinero que tenga en caja, las existencias de productos o los locales que posea. Teniendo en cuenta esto, DELIGHTFUL S.A.S no posee patrimonio, por consiguiente, no se tiene en cuenta como un elemento del balance.

Evaluación del proyecto

Tabla 20. TIR, WACC y VPN del proyecto

TIR DEL PROYECTO	23,79%
WACC DEL PROYECTO	12,58%
VPN DEL PROYECTO	13.324.827

Fuente: El autor

TIR: un valor del 23,79% significa que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional, por lo tanto resulta llamativo siendo viable económicamente.

WACC: indica cuanto se debe pagar por cada peso de financiamiento que en este caso sería un 12,58% por peso financiado, por eso es importante que sea más baja que la TIR, que efectivamente sucede en este proyecto, por lo tanto se puede concluir que el proyecto es rentable.

VPN: el valor presente neto de este proyecto equivale a \$ 13.324.827 pesos, por lo tanto al ser este mayor que cero se puede concluir que el proyecto es rentable y generara dinero para recuperar la inversión inicial.

BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S debe comercializar el producto a un precio por unidad de \$5.000, haciendo una rotación semanal de 1.000 unidades, lo cual es factible debido a los volúmenes de producción que hoy en día trabajan las empresas de la competencia, esto se puede observar en el Apéndice 1, donde la empresa Sorbetto comercializa semanalmente una cantidad mínima de 33 unidades en aproximadamente 100 puntos de ventas, lo que nos da en total 3.300 unidades semanales y 13.200 unidades mensuales.

Tabla 21. Punto de equilibrio (utilidad 0)

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
COSTOS FIJOS:		PRECIO DE VENTA	
	2017		2017
Costos fijos	92.700.372	Precio de venta promedio	5.000

Gastos operativos	114.113.014	PRECIO DE VENTA UNITARIO	5.000
Gastos financieros	5.093.266		
Impuestos	0	PUNTO DE EQUILIBRIO	2017
TOTAL COSTOS FIJOS	211.906.652	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	53.620
COSTOS VARIABLES	2017	EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	4.468
Costo variable promedio	1.048	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	268.100.521
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.048	EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	22.341.710

Fuente: El autor

Para que la producción no entre en pérdidas en el primer año, la empresa requiere vender 53.620 unidades de brownies mensual a \$5.000, y a medida que aumente el número de unidades vendidas se incrementará la utilidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye que para que BROWNIES DELIGHTFUL S.A.S sea una empresa exitosa, su precio de venta por unidad de producto debe ser \$5.000 el cual es un referente de mayor calidad tanto el producto como en el servicio al cliente, haciendo una rotación semanal de 1.000 unidades, dando como resultado una TIR de 23,79% y un VPN positivo.

Mediante este estudio se ha podido comprobar que los brownies saludables son una alternativa atractiva para la comercialización, ya que su mercado se encuentra en constante crecimiento, lo cual se convierte en una oportunidad de negocio excelente.

El estudio de mercado permite concluir que efectivamente existe una demanda de brownies saludables como snack en la ciudad y que sería más rentable llegar a ellos por medio de los profesionales de la salud para así conservar el precio de venta.

La maquila es una alternativa idónea ya que permite disminuir los costos de inversión inicial y por ende de endeudamiento. Se concluye que la comercialización de productos de pastelería tipo brownie, con producción mediante maquila, es una alternativa de negocio que llama mucho la atención y que se encuentra en el mejor momento para ser emprendida.

Se obtuvo como resultado un negocio rentable que además de generar un beneficio económico, ayuda a promover una alimentación consciente y saludable, concluyendo que es un compromiso que los Especialistas en Alimentos y Nutrición

apropiarnos de este tipo de emprendimientos, ya que poseemos todas las herramientas necesarias para ser los pioneros.

Referencias

Abellán, I. (2015). Estudio de incorporación de co-producto de chufa a magdalenas sin gluten. Trabajo de grado presentado para optar por el título en ciencia y tecnología de alimentos. Universidad Miguel Hernández, España.

Bigliardi, B. y Galati F. (2013). Innovation trends in the food industry: the case of functional foods. *Trends in Food Science & Technology*. 31, 118-129.

Blanco, J. (2012). Consumir azúcar con moderación. *Revista Cubana Alimentación y Nutrición*. 16(2),142-145.

Bruschi, V., Teuber, R. y Dolgoplova, Irina. (2015). Acceptance and willingness to pay for health-enhancing bakery products – Empirical evidence for Young urban Russian consumers. *Food Quality and Preference*, 46, 79-91.

Bustamente, D., Malagón, A. y Parra K. (2013). Comercializadora de productos dietéticos. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de empresas. Corporación Uniersitaria Minuto de Dios, Villavicencio.

Cámara de Comercio. (2016). *Constitución Virtual S.A.S*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/tramites-virtuales/constitucion-virtual-de-sas.aspx>.

López, N. (2013). Revista Portafolio. Finanzas. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/medellin-busca-capital-latinoamericana-innovacion-76710>.

Martínez, L. (2015). *“Menos grasa y menos azúcar es una necesidad”*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/entretenimiento/gastronomia/tendencias-de-cocina-ypasteleria/16449962>.

Méndez, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4 ed). Bogotá D.C., Limusa Noriega Editores.

Nielsen. (2015). *Estudio global sobre salud y bienestar*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/20151/estudio-salud-y-bienestar.html>.

Organización Mundial de la Salud. (2015). *Obesidad y Sobrepeso*. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>.

Riaño, A. (2009). Plan de negocios para la producción y comercialización de comidas y bebidas saludables, resaltando el valor de las frutas, dirigido a personas que deseen alimentarse sanamente en un lugar moderno y agradable. Trabajo de grado presentado para optar por el título de administrador de empresas. Universidad Javeriana, Colombia.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Propiedad intelectual: Marcas. Antes de Solicitar. Recuperado de: <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>.

Saludpan. (2016). *Alimentación sana: tendencia urbana*. Recuperado de http://www.saludpan.com/sitio/contenidos_mo.php?it=479.

Portafolio. (2016). Producción artesanal se toma las panaderías. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/panaderias-optan-por-produccion-artesanal-500230>.



Siqueira, D., Franco, J. y Dos santos, M. (2006). Comportamento alimentar em mulheres portadoras de diabetes tipo 2. *Revista Saúde Pública*. 40(2), 310-317.




Socarrás, M. y Bolet, M. (2010). Alimentación saludable y nutrición en enfermedades cardiovasculares. *Revista Cubana de investigaciones Biomédicas*. 29(3),353-363.

Teuber, R., Dolgopolova, I. y Nordstrom, J. (2016). Somelikeitorganic, ome li itpurple and somelikeitancient: Consumerpreferences and WTP forvalue-addedattributes in wholegrain bread. *FoodQuality and Preference*. 52, 244-254.

Apéndice

Apéndice A. Estudio de competidores

Empresa	Productos	Precio de venta final (unidad)	Precio de venta al por mayor (unidad)	Presentación (g)	Ingredientes	Tabla Nutricional	Puntos de venta SOLO MEDELLIN	Rotación mínima	Imagen producto																																				
Adempya	Brownie de chocolate	\$2.900	\$2.417	50	Harina de arroz, Sucralosa, Nueces, Huevo, Maní y chocolate amargo	No tiene(en proceso)	50	12 unidades mínimo / semana																																					
Azaí	Brownie	\$4.600	\$3.500 Sugieren precio a \$4.375	60	Chocolate 70% cacao, Harina de Coco, Harina de Avellana, Huevo, Splenda, Aceite de Canola. Vida útil: Refrigeración 40 días	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Información Nutricional</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Tamaño de la porción (60 g)</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Porciones por envase 1</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Cantidad por porción</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Calorías 273</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Valor Diario*</th> </tr> <tr> <td>Grasas insaturadas 12 g</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Grasas saturadas 14 g</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Grasas trans 0 g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sodio 63 mg</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos 16 g</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Fibra dietaria 7 g</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Fibra Insoluble 6 g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fibra Soluble 1 g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Azúcares 0 g</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proteína 7 g</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Vitaminas A 5%</td> <td>Vitaminas C 0%</td> </tr> <tr> <td>Calcio 8%</td> <td>Hierro 8%</td> </tr> </thead> </table> <p>*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.</p>	Información Nutricional		Tamaño de la porción (60 g)		Porciones por envase 1		Cantidad por porción		Calorías 273		Valor Diario*		Grasas insaturadas 12 g	18%	Grasas saturadas 14 g	20%	Grasas trans 0 g		Sodio 63 mg	2%	Carbohidratos 16 g	4%	Fibra dietaria 7 g	44%	Fibra Insoluble 6 g		Fibra Soluble 1 g		Azúcares 0 g		Proteína 7 g	14%	Vitaminas A 5%	Vitaminas C 0%	Calcio 8%	Hierro 8%	23	12 unidades mínimo/semana	
Información Nutricional																																													
Tamaño de la porción (60 g)																																													
Porciones por envase 1																																													
Cantidad por porción																																													
Calorías 273																																													
Valor Diario*																																													
Grasas insaturadas 12 g	18%																																												
Grasas saturadas 14 g	20%																																												
Grasas trans 0 g																																													
Sodio 63 mg	2%																																												
Carbohidratos 16 g	4%																																												
Fibra dietaria 7 g	44%																																												
Fibra Insoluble 6 g																																													
Fibra Soluble 1 g																																													
Azúcares 0 g																																													
Proteína 7 g	14%																																												
Vitaminas A 5%	Vitaminas C 0%																																												
Calcio 8%	Hierro 8%																																												

Diät	<ol style="list-style-type: none"> Nueces Cranberries Maní Moka Naranja Amaretto 	<ol style="list-style-type: none"> \$2.900 \$3.500 	<ol style="list-style-type: none"> \$2.700 \$2.700 \$2.300 \$2.300 \$2.300 \$2.300 	<ol style="list-style-type: none"> 1.70 2.70 3.70 4.50 5.50 6.50 	Maltodextrina, harina de trigo, cocoa, huevos, margarina, fructosa y sucralosa, maní, saborizantes naturales y artificiales, conservantes (sorbato de potasio y propionato de calcio)	<p>Información Nutricional Tamaño por porción: 40 g Grasa total: 0 g Carbohidratos totales: 18 g Proteína: 2 g Peso aproximado: 70 g</p> <p>Elaborado por PRODUCTOS DIÄT. Tel: 336 1891 www.brownieceroazucar.jlmdo.com Registro Sanitario INVIMA RSAA11136208</p> <p>Vida útil: 2 meses al ambiente</p>	80	25 unidades mínimo/semana	
Nato	<ol style="list-style-type: none"> Brownie snicker saludable Brownie saludable 	<ol style="list-style-type: none"> \$5.400 	<ol style="list-style-type: none"> \$4.200 \$3.700 		Cacao en polvo, claras de huevo, chocolate 78% cacao, azúcar de coco, stevia, harina de arroz integral, harina de almendra, mantequilla de maní, arequipe sin azúcar, maní, aceite de coco.	<p>No tiene</p> <p>Vida útil: refrigerados</p>	12	16 unidades por cada tipo de brownie mínimo/semana	
Sorbetto	Brownie	\$1.600	\$1.200	100	Harina integral, aceite vegetal, avena molida, polvo de hornear, linaza en polvo, nueces y/o semillas, panela orgánica, stevia, sal marina y agua.	No tiene	100	33 unidades mínimo/semana	
The Chocolate House	<ol style="list-style-type: none"> Brownie fit Brownie fit con arequipe 	<ol style="list-style-type: none"> \$4.900-\$3.900 \$5.300-\$3.900 \$3.900 	<ol style="list-style-type: none"> \$3.596-\$2.900 \$3.944-\$3.132 \$3.132 	<ol style="list-style-type: none"> 70-36 75-50 45 	<ol style="list-style-type: none"> Chocolate de leche sin azúcar, harina de coco, 		17	24 unidades en total mínimo/se	

1. Blondie de proteína

aceite de canola, harina de almendras, clara de huevo, sucralosa, sal marina, polvo de hornear, saborizantes y conservantes permitidos.

2. Chocolate de leche sin azúcar, huevos, arequipe light sin azúcar, harina de coco, harina de arroz, aceite de canola, sucralosa agua, sal de Himalaya, polvo de hornear, saborizantes y conservantes permitidos.

3. Arequipe sin azúcar adicionada, clara de huevo, aceite de canola, proteína, stevia, harina de arroz, harina de coco, polvo de hornear, sal marina, saborizantes y conservantes permitidos.

BROWNIE FIT CLASICO	
Información Nutricional	
Nutricion Facts	
Tamaño por porción / Serving size	36 g
Porciones por envases / Servings per container	1
Cantidad por porción / Amount per serving	
Calorías / Calories	170 kcal
Calorías en grasa / Calories from fat	130
	% Valor Diario* / Daily Value*
Grasa Total / Total Fat	15 g 24%
Grasa Saturada / Saturated Fat	8 g 40%
Grasas Trans / Trans Fat	0 g -
Colesterol / Cholesterol	3 mg 1%
Sodio / Sodium	82 mg 3%
Carbohidrato Total / Total Carbohydrate	9 g 3%
Fibra Dietaria	0 g 0%
Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose)	2 g -
Proteína / Protein	2 g 5%
Vitamina A 0% / Vitamin A 0%	Vitamina C 0% / Vitamin C 0%
Hierro 2% / Iron 2%	Calcio 6% / Calcium 6%
*El porcentaje de Valor Diario está basado en una dieta de 2000 calorías. Su valor diario puede ser más alto o más bajo dependiendo de las calorías que se necesitan. *Percent daily values are based on a 2000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
Calorías por gramo	
Proteína: 4	Carbohidratos: 4 Grasa: 9
Ingredientes: Chocolate de leche sin azúcar adicionada, harina coco, aceite de canola, harina de almendras, clara de huevo, edulcorante (Sucralosa), sal marina, polvo de hornear, saborizantes y conservantes permitidos.	
Para su mejor consumo: Calentar en el microondas aproximadamente 20 segundos y consumir caliente. Manténgase refrigerado.	
Después de abierto consumirse, en el menor tiempo posible.	
Fabricado por The Best Group S.A.S.	
Dirección: Cra 80 # 47 - 38, Medellín - Colombia. Tel: 322 22 14	
L: _____	V: _____

BROWNIE FIT AREQUIPE	
Información Nutricional	
Nutricion Facts	
Tamaño por porción / Serving size	50 g
Porciones por envases / Servings per container	1
Cantidad por porción / Amount per serving	
Calorías / Calories	190 kcal
Calorías en grasa / Calories from fat	130
	% Valor Diario* / Daily Value*
Grasa Total / Total Fat	15 g 23%
Grasa Saturada / Saturated Fat	8 g 42%
Grasas Trans / Trans Fat	0 g -
Colesterol / Cholesterol	8 mg 3%
Sodio / Sodium	105 mg 4%
Carbohidrato Total / Total Carbohydrate	16 g 5%
Fibra Dietaria	2 g 7%
Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose)	3 g -
Proteína / Protein	3 g 7%
Vitamina A 0% / Vitamin A 0%	Vitamina C 0% / Vitamin C 0%
Hierro 2% / Iron 2%	Calcio 6% / Calcium 6%
*El porcentaje de Valor Diario está basado en una dieta de 2000 calorías. Su valor diario puede ser más alto o más bajo dependiendo de las calorías que se necesitan. *Percent daily values are based on a 2000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
Calorías por gramo	
Proteína: 4	Carbohidratos: 4 Grasa: 9
Ingredientes: Chocolate de leche sin azúcar adicionada, arequipe sin azúcar adicionada, harina coco, aceite de canola, harina de arroz, clara de huevo, edulcorante (Sucralosa), sal marina, polvo de hornear, saborizantes y conservantes permitidos.	
Para su mejor consumo: Calentar en el microondas aproximadamente 20 segundos y consumir caliente. Manténgase refrigerado.	
Después de abierto consumirse, en el menor tiempo posible.	
Fabricado por The Best Group S.A.S.	
Dirección: Cra 80 # 47 - 38, Medellín - Colombia. Tel: 322 22 14	
L: _____	V: _____

Vida útil: refrigerados 1 mes en empaque especial

mana



						<p style="text-align: center;">BLONDIE PROTEINA CÁRAMELO Y SAL MARINA</p> <p>Información Nutricional Nutrition Facts</p> <p>Tamaño por porción / Serving size 45 g Porciones por envases / Servings per container 1</p> <p>Cantidad por porción / Amount per serving</p> <p>Calorías / Calories 160 kcal</p> <p>Calorías en grasa / Calories from fat 120</p> <p style="text-align: right;">% Valor Diario* / Daily Value*</p> <table border="0"> <tr> <td>Grasa Total / Total Fat</td> <td>13 g</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Grasa Saturada / Saturated Fat</td> <td>2 g</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Grasas Trans / Trans Fat</td> <td>0 g</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Colesterol / Cholesterol</td> <td>14 mg</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sodio / Sodium</td> <td>109 mg</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Carbohidrato Total / Total Carbohydrate</td> <td>9 g</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Fibra Dietaria</td> <td>3 g</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose)</td> <td>2 g</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Proteína / Protein</td> <td>5 g</td> <td>11%</td> </tr> </table> <p>Vitamina A 0% / Vitamin A 0% Vitamina C 0% / Vitamin C 0% Hierro 2% / Iron 2% Calcio 8% / Calcium 8%</p> <p><small>*El porcentaje de Valor Diario está basado en una dieta de 2000 calorías. Su valor diario puede ser más alto o más bajo dependiendo de las calorías que le necesitan / *Percent daily values are based on a 2000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.</small></p> <p>Calorías por gramo Carbohidratos: 4 Grasa: 9 Proteína: 4</p> <p><small>Ingredientes: Anéscupé sin azúcar adicionada, clara de huevo, aceite de canola, proteína, levadura, harina de arroz, harina de coco, polvo de hornear, sal marina, saborizantes y otros ingredientes permitidos. Para su mejor consumo: Calentar en el microondas aproximadamente 20 segundos y consumir caliente. Manténgase refrigerado. Después de abierto consumirse en el menor tiempo posible. Fabricado por The Best Group S.A.S. Derechos: Cía 80 # 47 - 38, Medellín - Colombia, Tel: 322.22.14</small></p> <p style="text-align: right;">v. 22 JUL 2016</p>	Grasa Total / Total Fat	13 g	19%	Grasa Saturada / Saturated Fat	2 g	12%	Grasas Trans / Trans Fat	0 g	-	Colesterol / Cholesterol	14 mg	5%	Sodio / Sodium	109 mg	5%	Carbohidrato Total / Total Carbohydrate	9 g	3%	Fibra Dietaria	3 g	9%	Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose)	2 g	-	Proteína / Protein	5 g	11%			
Grasa Total / Total Fat	13 g	19%																																		
Grasa Saturada / Saturated Fat	2 g	12%																																		
Grasas Trans / Trans Fat	0 g	-																																		
Colesterol / Cholesterol	14 mg	5%																																		
Sodio / Sodium	109 mg	5%																																		
Carbohidrato Total / Total Carbohydrate	9 g	3%																																		
Fibra Dietaria	3 g	9%																																		
Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose)	2 g	-																																		
Proteína / Protein	5 g	11%																																		