

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS: SAMARITAS



SANDRA RAMIREZ TORRES
OSCAR SANDINO SASTOQUE
STEVEN CARVAJAL NUÑEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESP. GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS –G1
CHIA, CUNDINAMARCA

2014

PLAN DE NEGOCIOS: SAMARITAS

SANDRA RAMIREZ TORRES
OSCAR SANDINO SASTOQUE
STEVEN CARVAJAL NUÑEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESP. GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS –G1
CHIA, CUNDINAMARCA

2014

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo	4
1.1 Misión	4
1.2 Visión	4
1.3 Objetivos del Negocio	5
1.4 Valores	6
1.5 Productos	7
2. Background	7
2.1 Origen del Negocio	7
3. Análisis del Entorno	10
3.1 Macro Entorno	10
3.2 Micro Entorno	32
4. Plan de Mercadeo	41
4.1 Segmentación	41
4.2 Estudio de Mercadeo	42
4.3 Resultados Encuesta	43
4.4 Análisis de la Competencia	47
4.5 Mercado Potencial	50
4.6 Mercado Meta	50
4.7 Porción del Mercado	50

5. Estrategia de la Mezcla del Mercado	51
5.1 Descripción del Producto	51
5.2 Estrategia de Precio	51
5.3 Estrategia de Empaque	52
5.4 Estrategia de Etiqueta	52
5.5 Estrategia de Marca	52
5.6 Estrategia de Distribución	52
5.7 Promoción	53
5.8 Publicidad	53
5.9 Promoción de Ventas	53
6. Estudio Técnico	54
6.1 Descripción del Producto	54
6.2 Materia Prima	54
6.3 Características	59
6.4 Maquinaria	63
6.5 Proceso de Producción	64
6.6 Pert- CPM	65
7. Costo Económico	66
8. Estudio Financiero	68
8.1 P&G Anual	68
8.2 Balance General	69

1. RESUMEN EJECUTIVO

PRODUCTOS LA SAMARIA S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de los derivados del banano verde. Cuenta con una planta de producción en la ciudad de Santa Marta y su centro de comercialización estará ubicado en la ciudad de Bogotá. Es una Sociedad de Acciones Simplificadas constituida por el capital privado aportado por dos socias

Para iniciar, se comercializará el producto Samaritas®; se trata de tajaditas fritas de banano verde, cuya forma y tamaño la asemejan a una moneda de \$200; son saladitas y tienen el sabor particular del banano verde; en el mercado bogotano, no hay otro productor de este tipo de alimentos que tome como insumo esta fruta. De hecho, la explotación del banano se ha destinado únicamente al consumo de la fruta en su estado natural, dejando de lado las diferentes presentaciones de ésta.

1.1 Misión

Producir y comercializar Ofrecer productos saludables, elaborados a base de banano orgánico y con los más altos estándares de calidad, en el mercado nacional y con proyección internacional.

1.2 Visión

Posicionar los productos de la compañía en la mente del consumidor final, a nivel nacional y con proyección internacional, creando consciencia sobre el banano verde como una alternativa exquisita y saludable para los diferentes momentos de consumo, como “pasabocas” entre comidas o acompañando los alimentos principales.

1.3 Objetivos del negocio

- Alcanzar márgenes de rentabilidad que garanticen la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.
- Ganar posicionamiento al interior del país como el producto preferido en el mercado de snacks, en los diferentes momentos de consumo.
- Obtener el 1% de cuota del mercado objetivo para el tercer año de operación.
- Alcanzar las metas de ventas para cada uno de los años proyectados.
- Ser reconocidos en el mercado como productores de alimentos novedosos con altos estándares de calidad.

La segmentación del mercado responde a todas las personas residentes de la ciudad de Bogotá, en estratos 3 y 4, de edades entre 16 y 35 años, dejando como resultado un mercado potencial de 1'066.108 y un mercado objetivo de 300.000 personas con las cuales se pretende llegar a la meta comercial de los primeros tres años de funcionamiento.

Para lograr los objetivos comerciales de la compañía, se desarrollarán las siguientes estrategias:

- **Distribución:** El producto será dispuesto al consumidor final a través del canal detallista. A su vez, se contará con un canal que distribuya los productos a las diferentes tiendas del segmento escogido.
- **Promoción:** Se realizarán actividades de promoción con el fin de impulsar las ventas de producto en el corto plazo. Entre otras, se realizarán actividades de degustación, de impulso.
- **Alianzas estratégicas:** Se espera llevar a cabo una alianza estratégica con productos complementarios en el mediano plazo, con el fin de

incentivar el consumo de Samaritas®. La opción a la cual le apunta la compañía es Lácteos del Cesar S.A., creadora de la marca de suero costeño KLAREN'S. Esta combinación es típica también de la región Caribe, y tiene gran aceptación entre las personas oriundas de la región y sus visitantes.

El siguiente es el equipo de trabajo con sus respectivos cargos:

- **SANDRA RAMÍREZ TORRES:** Profesional en Negocios Internacionales; estudiante de la especialización en Gerencia Comercial con énfasis en ventas. Su rol consistirá en liderar la Gerencia General de Productos La Samaria, la cual incluye actividades de diseño de la estrategia corporativa, estrategia de mercadeo, estrategia comercial y estrategia de servicio.
- **HANNY MALDONADO RHENALS:** Ingeniera industrial, especialista en Gerencia de Proyectos. Oriunda de Santa Marta. Persona íntegra, innovadora, proactiva y orientada al logro. Experiencia en empresas de cultivos y comercialización de banano, con el grupo Daabon; conocimiento de la industria del banano y de los procesos de cosecha y pos cosecha de dicha fruta. Ha desempeñado roles en áreas de calidad, producción y EHS.
- Tres Operarios

Inversión

Estamos hablando de una inversión inicial de \$ 16.600.033 pesos, con una utilidad en el primer mes de 1.241.000 con un punto de equilibrio de 4.854

1.4 Valores

Salud: somos una empresa comprometida con la salud de nuestros consumidores, por lo cual buscamos siempre proveer alternativas saludables al mercado colombiano.

Medio ambiente: nos preocupamos por el medio ambiente, por eso buscamos siempre cumplir los más altos estándares de calidad y optimización de recursos. Los desechos de PRODUCTOS LA SAMARIA S.A.S. serán destinados a algunas empresas de la región que lo utilizan como abono o fertilizante orgánico para cosecha de verduras.

Social: la compañía pretende ser fuente de generación de empleo en el departamento del Magdalena, departamento donde persiste la desigualdad social; dando prelación a madres cabeza de hogar y jóvenes recién egresados.

Orientación Al Servicio: los consumidores y distribuidores son lo más importante para la compañía. Siempre estamos dispuestos a escucharlos para cocrear productos y re diseñar nuestros esquemas de servicio.

Calidad: este es uno de los ejes fundamentales de la compañía; buscamos la excelencia en cada uno de nuestros procedimientos.

Respeto y Confiabilidad: en PRODUCTOS LA SAMARIA S.A.S. queremos que nuestros clientes y distribuidores sientan que pueden confiar en nuestros productos; sus aportes serán siempre valorados para el mejoramiento continuo de nuestros productos y procesos.

1.5 Productos

Para iniciar las operaciones de la empresa, se producirán y comercializarán *snacks de tajaditas de banana verde*. Para este producto específico, existe un competidor con producción industrial y algunos productores artesanales; su

comercialización (en ambos casos) ocurre sólo en la ciudad de Santa Marta, donde el concepto de tajaditas de banano verde ha tenido mucha aceptación.

Posteriormente, la empresa trabajará en otros productos derivados del banano verde, como son *patacones* y *mote de guineo listo para preparar*.

2. BACKGROUND

2.1 ORIGEN DEL NEGOCIO

La idea de comercializar las “Tajaditas de banano verde” surge luego de detectar la necesidad de habitantes de la ciudad de Bogotá procedentes de la costa colombiana, de consumir productos de la región. Adicional a esto, se contaba con la información de que en la ciudad de Santa Marta algunos productores artesanales y una empresa con producción industrial estaban elaborando snacks de este tipo, con gran aceptación por parte del consumidor final, pero que no estaban siendo comercializados en otros territorios.

En Bogotá, ciudad que acoge a personas procedentes de todas las regiones, hay un mercado dispuesto a consumir productos con los sabores típicos de sus respectivas regiones.

El mercado objetivo se ubica en la ciudad de Bogotá, donde la incursión de estos productos es nula. Se espera que la demanda de los residentes en Bogotá oriundos de la región Caribe colombiana, sea extensa. Se requiere crear consciencia del banano verde en la ciudad en general, para así generar demanda del producto. Antes de iniciar con este plan de negocio, se habían realizado pequeños grupos focales, con personas residentes en Bogotá, procedentes de distintas regiones; la aceptación al producto en todos los casos fue muy positiva.

Tipo de empresa: manufacturera y comercializadora. El plan involucra transformación de la materia prima, el banano verde, en snacks para su comercialización.

Régimen Jurídico: Sociedad por Acciones Simplificada. La sociedad está conformada por dos personas, quienes comparten responsabilidad de la empresa, hasta el monto de sus respectivos aportes para la conformación de la empresa. Capital privado.

Nombre de la Empresa: **Productos La Samaria S.A.S**

Marca del Producto: **“Samaritas; deliciosas tajaditas de banano verde”.**

Industria: Alimentos / *Sector:* Agroindustria / *Subsector:* Otros alimentos; snacks.

Descripción de los socios:

- **SANDRA RAMÍREZ TORRES:** Profesional en Negocios Internacionales; estudiante de la especialización en Gerencia Comercial con énfasis en ventas. Oriunda de Santa Marta. Persona íntegra, emprendedora y líder. Experiencia trabajando en empresas comerciales en diferentes roles del área comercial, por lo que cuenta con amplio conocimiento diferentes funciones del ciclo comercial. Habilidades comerciales, trabajo en equipo, comunicación efectiva y de negociación.

Su rol consistirá en liderar la Gerencia General de Productos La Samaria, la cual incluye actividades de diseño de la estrategia corporativa, estrategia de mercadeo, estrategia comercial y estrategia de servicio.

- **HANNY MALDONADO RHENALS:** Ingeniera industrial, especialista en Gerencia de Proyectos. Oriunda de Santa Marta. Persona íntegra, innovadora, proactiva y orientada al logro. Experiencia en empresas de cultivos y comercialización de banano, con el grupo Daabon; conocimiento de la industria del banano y de los procesos de cosecha y pos cosecha de dicha fruta. Ha desempeñado roles en áreas de calidad, producción y EHS.

Su rol en Productos La Samaria consistirá en liderar el proceso productivo, así como supervisar la gestión de calidad y EHS.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANALISIS MACROENTORNO

Los fundamentales de la economía colombiana en los últimos cinco años han estado influenciados fuertemente por la dinámica del entorno internacional, la cual desde el colapso sistémico de Lehman Brothers entró en un período de recesión financiera y económica caracterizado por crecimientos negativos de las principales economías avanzadas.

Especialmente, la Zona Euro, (Grecia y España) quien después de superar los impasses que provocaría una reestructuración fiscal para evitar la cesación de pagos, se encuentra en un ciclo económico de bajo crecimiento. Lo anterior se evidencia en los bajos rendimientos de sus fundamentales básicos macroeconómicos dentro de ellos la reducción de la calificación de su deuda, los precios de las acciones y/o activos financieros, el Euro y el pobre repunte del sector real del PIB.

Asimismo, después de varios años de intervenciones expansivas y sistemáticas por parte de los diferentes bancos centrales del mundo como el BCE (Banco Central Europeo), el banco central de Japón y la Reserva Federal de los Estados Unidos, ésta última con su programa de Relajación Cuantitativa

(Quantitative Easing), que implica una sobreabundancia de dólares en la economía estadounidense y la baja en las tasas de interés a niveles muy inferiores, incidió en que la economía colombiana se ajustará a dicho choque externo llevando al Peso a ser una de las principales monedas más apreciadas del mundo.

Toda esta situación obligó a la autoridad monetaria central – El Banco de la República - a efectuar mecanismos para regular la cantidad de dólares que entraban a la economía a diario comprando diariamente millones de ellos para evitar episodios inflacionarios y aumento artificial de los precios de las acciones. Esto, unido a una correcta aplicación de la política monetaria, aumento del recaudo tributario y un marco de sostenibilidad fiscal que mantiene la deuda pública primaria en límites saludables le ha merecido a Colombia el grado de inversión, el aumento en la calificación de su deuda y la disminución del perfil de riesgo para inversiones.

Con una política fiscal y monetaria encaminadas a soportar el crecimiento de la mayoría de sectores, planes de obras de infraestructura que superan los 50 billones de pesos (obras públicas, privadas y programas de gobierno), , un sector agropecuario con mayor presupuesto, cobertura y equidad del sistema financiero y de pensiones, y hacer parte del MILA (Mercado integrado latinoamericano) hacen de este nuevo período una excelente oportunidad para cumplir con creces los objetivos macroeconómicos.

El crecimiento del PIB para el año 2010 fue de 4%, 2011 6.6%, 2012 4% y 2013 4.5% impulsados principalmente por la inversión y la demanda interna, reflejo de los indicadores de empleo y el poder adquisitivo de la población.

La proyección del PIB para el 2014 según el gobierno estaría entre 4.8% y 5% y para organismos internacionales como el FMI (fondo monetario internacional) y la CEPAL (Comunidad económica para América latina) el PIB de Colombia estaría alrededor del 4.5%.

Con la posibilidad de la firma de un proceso de paz con la guerrilla de las FARC unas finanzas saludables, un presupuesto de 205 billones de pesos de

los cuales más de 40 billones de pesos serán destinados a inversión y después de emprender una agresiva política de integración buscando tratados de libre comercio con nuevos mercados¹, es posible concluir que las condiciones están dadas para un crecimiento económico sostenible del país en los próximos años.

ÍNDICADORES LÍDERES DE COLOMBIA			
		2012	2013
PIB	PIB(US\$)Millones	369.538	377.059
	Crecimiento Económico	4	4.5
	PIB Per Cápita	7.933	8.002
COMERCIO EXTERIOR	Exportaciones (US\$)Millones	60.667	58.542
	Industriales (US\$)Millones	23.652	10.511
	Importaciones (US\$)Millones	58.632	58.615
	Reserva Internacionales	37.467	43.600
INVERSIÓN	Inversión(% del PIB) P. constantes	27,7	28,3
	IED	15.823	15.000
DEUDA (% del PIB)	Deuda externa total (% del PIB)	21,7	22,6
	Deuda SPNF(Neta de Activos Financieros)	25,1	24,7

¹ ANDI Balance 2013 y perspectivas 2014.

ENTORNO MACROECONÓMICO	Inflación (% del PIB)	2,4	1,8
	Interés de Captación (Promedio)	5,4	4,1
MERCADO LABORAL	Tasa de Desempleo	9,6	7,8
INDICADORES SOCIALES	Afiliados S. Salud (Millones)	42.439	Por estimarse
	Tasa de pobreza	32,7	30,6%*
	Índice Gini	0,54	0,539
Fuente: Gráfico propio. ANDI			
*ANSPE			

INDICADORES ECONÓMICOS PROYECTADOS 2014	
PIB	4.9%
INFLACIÓN	3%
TASA INTERES	12%
INV EXTR DIRECTA	USD\$16.000 MILLONES
INGRESO PERCAPITA	USD\$7973
POBLACIÓN	48.3(MILLONES)
ESPERANZA DE VIDA	74 AÑOS
TASA DE NATALIDAD	16,96 nacimientos/cada 1000 habitantes
TASA DE MORTALIDAD	5,6 muertes/1000 habitantes
EMPLEO	58,60%
DESEMPLEO	9,02%
ACCESO A CRÉDITO	39% DEL PIB

Fuente: Diario Portafolio y FMI

Competitividad

Para conocer que tan competitiva es Colombia, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) ha generado un índice interdisciplinario del análisis de 15 dimensiones que en su conjunto, definen en un horizonte de corto, mediano y largo plazo, la agenda de planes de trabajo, proyectos, programas, reformas y cambios que debe hacer el país para avanzar en la meta de contar con un crecimiento económico y sostenido.

DOING BUSINESS		
INDICADOR	2013	2014
Número de países	185	189
Ranking General	42	43
% de países en mejor posición que Colombia	22, 2%	22, 2%
VARIABLES		
Apertura de un negocio	74	79
Manejo de permisos de construcción	27	24
Obtención de electricidad	130	101
Registro de propiedades	50	53
Obtención de crédito	71	73
Protección de los inversores	6	6
Pago de impuestos	101	104
Comercio transfronterizo	93	94
Cumplimiento de contratos	157	155
Resolución de la insolvencia	24	25

En este sentido, la visión 2032 país del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación define que *“Colombia a 2032 será el tercer país más competitivo de América Latina, con un nivel de ingreso per cápita equivalente al de un país de ingresos altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios del alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los índices de pobreza.”*²

De acuerdo a la investigación realizada por el Banco Mundial y publicada en el “Doing Business en Colombia”, la ciudad donde es más fácil hacer negocios es Manizales, mientras que Palmira se constituye en la localidad donde es más complejo.

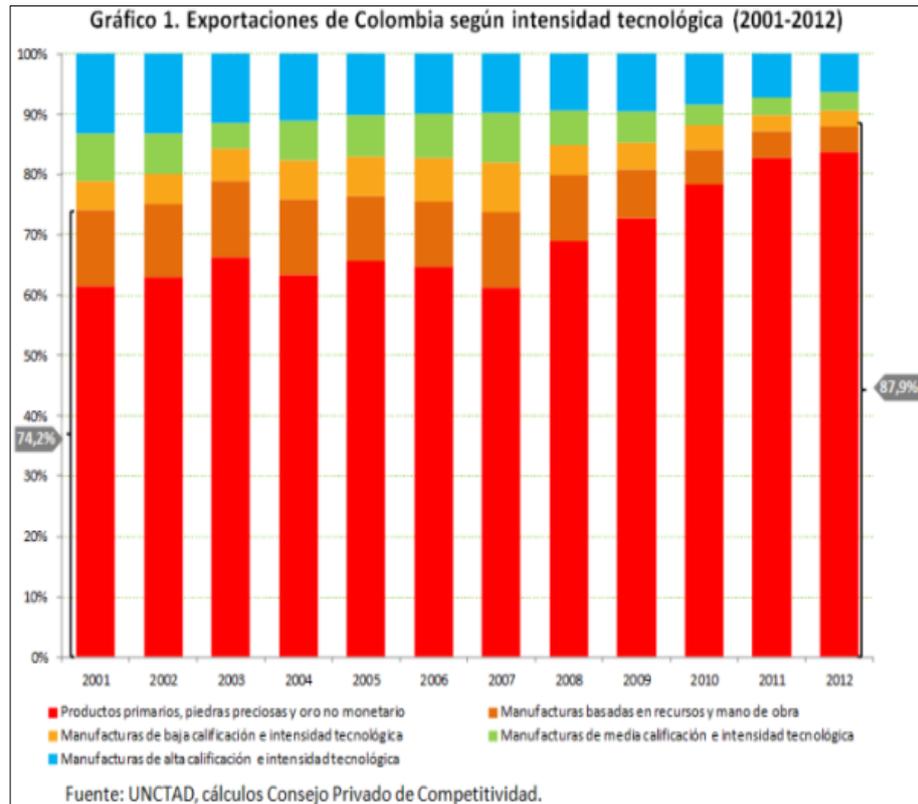
Entre las 23 ciudades analizadas varios datos son destacables, por ejemplo, las ciudades del eje cafetero -Manizales (1), Armenia (4) y Pereira (5)- se encuentran en los primeros 5 lugares del ranking, acompañadas por Bogotá (3) e Ibagué (2)³.

Diversificación Y Sofisticación De Las Exportaciones Colombianas

Es evidente que para avanzar en la búsqueda de un país más competitivo, los productos colombianos deben reflejar un grado de sofisticación, agregación de valor o transformación productiva que describa las capacidades tecnológicas de las empresas que los producen.

²Presentación. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf

³ Las ciudades más competitivas del país. <http://www.dinero.com/pais/articulo/las-ciudades-mas-competitivas-del-pais/187162>



A su vez, dicha capacidad tecnológica empresarial se compone de un conjunto de fortalezas creadas en las cadenas de valor que implican aspectos como nivel educativo de los empleados, incentivos para la innovación, bajos costos salariales, costos competitivos de materia prima, etc., que determinan que los ingresos y los salarios de toda la industria influyan en la competitividad y bienestar económico de la población.

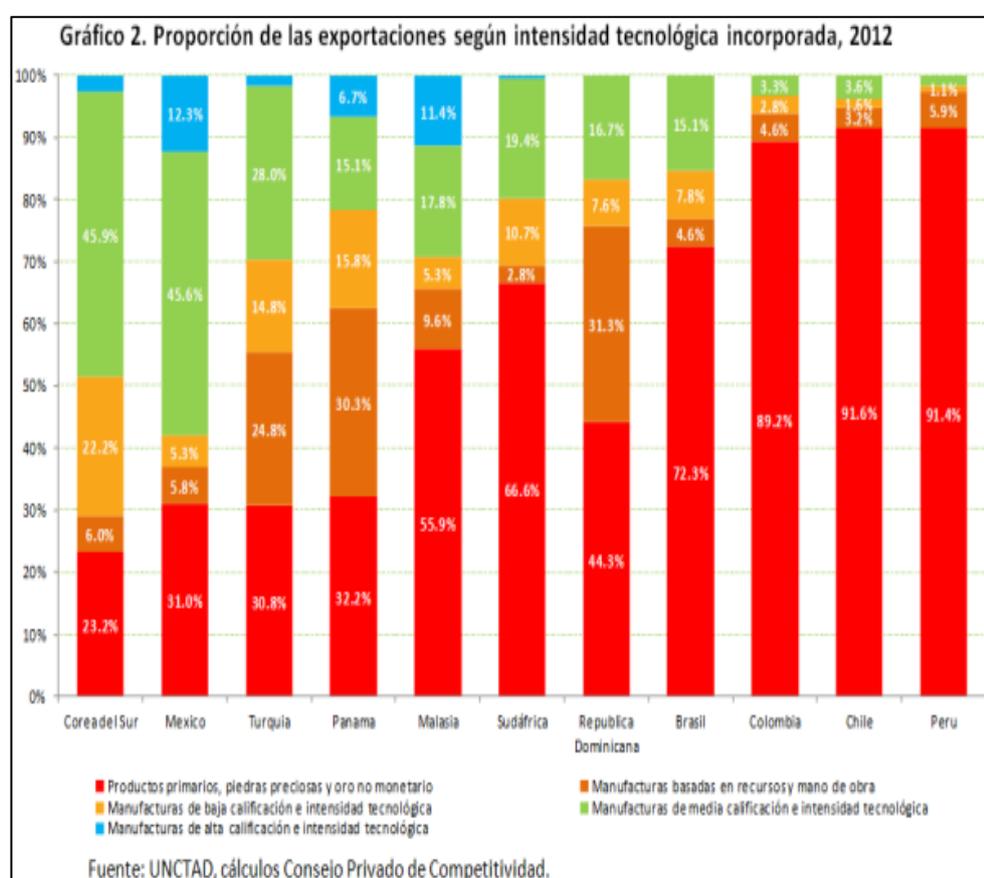
Aun así el panorama para Colombia en este campo no es alentador. A raíz de que se ha agudizado la llamada “Primarización” de la canasta exportadora.

Efectivamente, mientras que en el año 2001, 74,2% de las exportaciones estaban representadas por productos primarios y bienes basados en recursos naturales, en 2012 esta cifra ascendió a 87,9%, producto del boom minero-energético que vive el país actualmente.

Colombia, al igual que Brasil, Chile y Perú en el bloque LATAM quedan rezagados en cuanto a la incorporación de tecnologías incorporadas a las industrias frente a países que exportan manufacturas de alta y media

calificación e intensidad tecnológica como Corea del Sur, México, Israel y Malasia.

La evidencia empírica ha demostrado que son los países que se han adentrado en un constante proceso de transformación productiva –el cual implica una diversificación y sofisticación de sus aparatos productivos– los que han logrado mantener altas tasas de crecimiento sostenibles. Así las cosas, es hora de que en Colombia se haga un rediseño exhaustivo de la política industrial⁴.



Productividad Laboral, Salarios Y Mano De Obra

La productividad laboral es un indicador primordial que mide el nivel de producción promedio en un período de tiempo determinado⁵. En términos

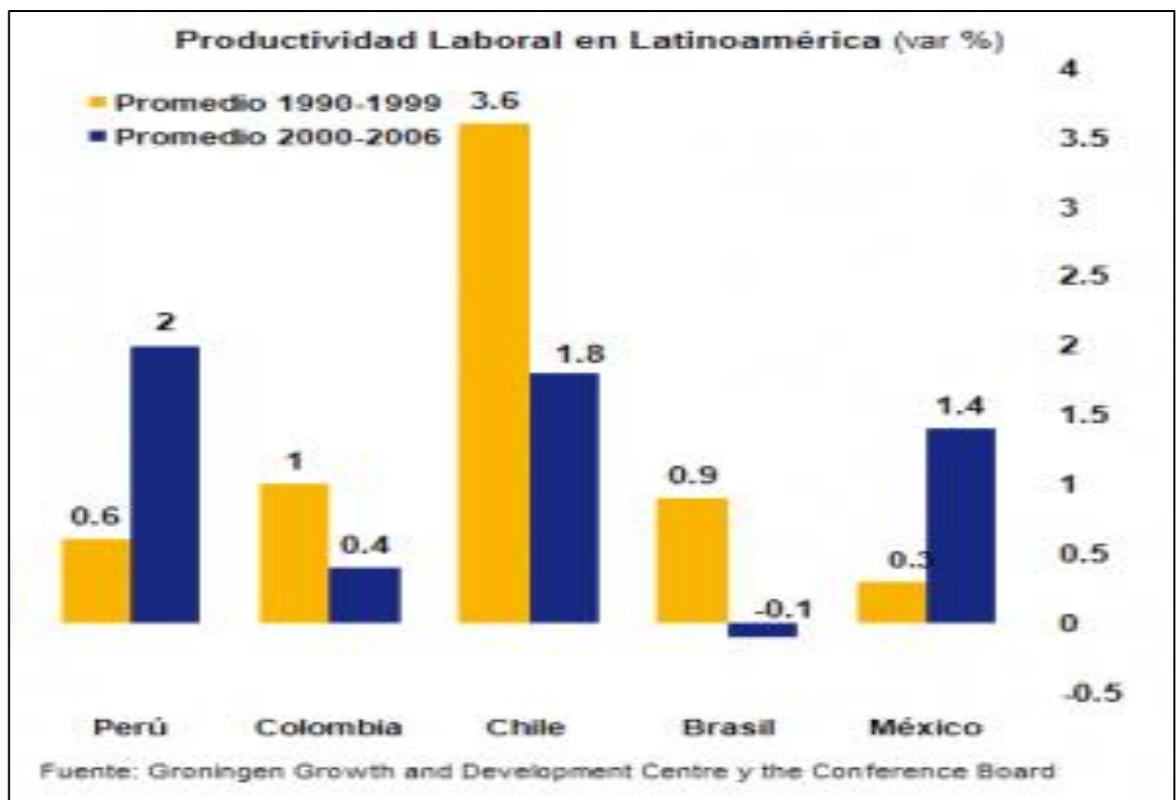
⁴ Martín, Clara. Investigadora Asociada. Consejo Privado de Competitividad (CPC). Diversificación y Sofisticación de las empresas colombianas (2014). Ver enlace Web <http://www.compite.com.co/site/2014/03/03/diversificacion-y-sofisticacion-de-las-exportaciones-colombianas/>

⁵ http://www.larepublica.co/costo-laboral-unitario-en-colombia-y-en-estados-unidos_115296

La productividad se mide de diversas formas: i) la Productividad Laboral (PL) o la cantidad de valor agregado que genera cada trabajador ocupado; ii) la Productividad Total de los Factores (PTF) o porción de la producción que no se explica directamente por los insumos trabajo y capital.

prácticos hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En este sentido, se aumenta la productividad, o la competitividad, en la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos –o menos– recursos.

Según la teoría económica las remuneraciones de los trabajadores debe reflejar la productividad laboral, de tal modo que lo producido en promedio alcance a cubrir los costos salariales de los mismos.



De acuerdo con Sergio Clavijo, presidente de la ANIF, uno de los desafíos de Colombia consiste en averiguar cómo compensar los costos laborales con mayores ganancias en productividad durante los ciclos recesivos o de menor crecimiento histórico.

Asimismo, afirma que el Costo Laboral Unitario (CLU) de la economía del país, es decir la relación entre los gastos salariales y las ganancias en productividad ha sido menos competitivo en la región que la de un país desarrollado, comparándose con Estados Unidos.

Datos recientes indican que, durante 2000-2011, la trayectoria del CLU en Colombia disminuyó -3,4 puntos porcentuales (pps) (a razón del -0,3% anual), menor a la contracción de -17,2pps del CLU en los Estados Unidos (-1,7% anual). Aunque el CLU de Colombia disminuyó durante el período de referencia, no logró los niveles de contracción del CLU de los Estados Unidos, lo que implicó que la mano de obra colombiana fuera 13,7% menos competitiva que la de los Estados Unidos en 2011⁶.

Esta tendencia de encarecimiento relativo de la mano de obra de Colombia frente a la de los Estados Unidos continuó agravándose durante 2012-2013. En efecto, mientras el índice del CLU de los Estados Unidos continuaba reduciéndose hacia niveles de 80, el de Colombia se trepaba hacia los 107, como resultado de ajustes salariales que superaban las ganancias en productividad en cerca de un 3% anual. De esta manera, al finalizar 2013, la mano de obra en Colombia era 27% más costosa que la de los Estados Unidos (neto de los diferenciales en productividad).

De igual manera, así lo refleja el gráfico analizado que expone la Productividad Laboral en Latinoamérica durante casi dos décadas⁷.

Se observa que dicho indicador ha decrecido en términos reales 0,6%. Lo anterior sugiere que el país tiene fallas endógenas estructurales en el ordenamiento de su aparato productivo, infraestructura, educación, entre otros factores que no le permiten acelerar y llegar a una tasa de crecimiento sostenida.

En contraste, el crecimiento económico del país en gran parte se ha producido por factores exógenos relacionados con el aumento del precio de las materias primas o commodities, la diversificación del mercado de exportaciones o los flujos de Inversión Extranjera Directa.

Informalidad

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

Por lo tanto, es necesario la presentación de reformas urgentes desde el sector público en materia de recomposición del aparato económico y el mercado laboral, especialmente en la industria y la agricultura, para que Colombia no solo pueda aprovechar estos factores exógenos mencionados, sino que avance hacia una senda de creación de puestos de trabajos especializados y formalizados que aumenten la productividad total de los Factores (PTF) y en general contribuyan a la redistribución más equitativa del ingreso entre los más ricos y los más pobres.



Fuente: La República. Febrero del 2014

Educación Y Movilidad Social

En materia educativa Colombia posee un gran reto. Y es generar una reforma transversal que impulse la calidad, pertinencia, actualización e igualdad de la educación en todos sus niveles. Los recientes resultados de las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment) en los cuales el país ocupó los últimos puestos en las áreas de Matemáticas, Lectura y Ciencias sirvieron como diagnóstico para revelar los ejes de política pública que el país debe trabajar de cara a corregir y mejorar todo lo que implica contar con un ecosistema educativo de calidad.



Mientras en 2009 el país ocupó el puesto 58, apenas a 7 lugares del final de la tabla. **Para 2012 el país ocupa el puesto 62 (con 376 puntos), convirtiéndose en la segunda peor puntuación de Latinoamérica, solo superada por Perú con el puesto 65 (368 puntos).**⁸

A su vez, Colombia ocupa el puesto 98 en el Pilar de Educación Primaria y Salud y el puesto 60 en el de Educación Superior y Formación para el Trabajo en el Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM).

Fuente: Diario La República

El grado de apropiación educativa de la fuerza laboral de un país representa una ventaja competitiva actual que se puede ver evidenciada en los relativos mejores niveles de productividad de la industria en su conjunto.

Los datos históricos de la inversión en educación en Colombia se han vuelto en sí mismos anacrónicos. Bernardo Kugler⁹ afirma que en el período

⁸ Colombia vuelve a rajarse en las pruebas PISA. <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/colombia-vuelve-rajarse-pruebas-de-educacion-pisa-articulo-461894>

⁹ *Ingeniero Civil, Universidad Nacional. M.A. y candidato a Ph. D. de Economía de la Universidad de Minnessota. <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7578-%C2%BFpor-qu%C3%A9-tenemos-una-educaci%C3%B3n-tan-mala-en-colombia.html>

comprendido entre los años (1960 – 1995) el presupuesto del sector se mantuvo alrededor de un 3,2 por ciento del PIB a nivel nominal. Esto, unido a la gran presión demográfica que alcanzó su pico en 1970 y la creciente urbanización expandió los niveles de matrícula a un ritmo superior al crecimiento de la economía, manteniendo constante el gasto educativo como proporción del PIB.

En contraste, esos mismos datos revelan que para que hubiese sido posible lograr esta tasa constante, el gasto por estudiante disminuyó en términos reales. Por lo cual la educación pública ya era de baja calidad a mediados del Siglo XX.

Actualmente la cobertura educativa ha mejorado considerablemente gracias a los programas de Gratuidad Educativa, Programa Nacional de Alfabetización, Todos a Aprender y el Plan de Lectura y Escritura del Ministerio de Educación. Y aun así, una encuesta¹⁰ realizada por el DANE y el Departamento Nacional de Planeación revela que aproximadamente 5% de los colombianos pasó, en una generación, de la parte inferior de la distribución (el 40% más pobre) a la parte superior (el 20% más rico) y un poco más de 15% pasó de la parte intermedia a la superior.

Pero aún siguen existiendo disparidades tendientes a que el sector rural carezca de los incentivos suficientes para tener un nivel promedio de educación que genere ascenso y bienestar social en su conjunto¹¹.

El gran reto consiste del sistema político y social del país consiste en replantear el actual modelo educativo, concentrando gran parte de sus esfuerzos en la disminución de la desigualdad de apropiación de conocimiento y acceso a herramientas tecnológicas de información y comunicación que existe en gran parte de los municipios.

¹⁰ GAVIRIA, Alejandro. Columnista. Movilidad Social.

<http://www.elespectador.com/impreso/opinion/columna-327373-movilidad-social>

¹¹ Calidad de la Educación Básica y Media en Colombia: Diagnóstico y Propuestas. Universidad del Rosario. Serie Documentos de Trabajo. Octubre del 2012. Por ejemplo, mientras que en la zona urbana la cobertura bruta en básica en 2009 llegaba a 110% en rural llegaba al 90%. De manera similar, existen diferencias aún más marcadas entre departamentos; mientras los cinco departamentos con coberturas más bajas tenían coberturas inferiores al 88% (Arauca, Guaviare, San Andrés, Vaupés, y Vichada) los cinco departamentos con coberturas más altas tenían coberturas brutas superiores al 112% (Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena y Sucre).

Salud, Pensión Y Desarrollo Humano

Las estadísticas de Colombia en el frente de Salud son intrínsecamente irreconciliables y ambiguas. Aunque la Ley 100 de 1993 ha permitido alcanzar logros importantes en materia de salud, el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) presenta grandes deficiencias que impiden garantizar una población sana. Si bien se han realizado innumerables esfuerzos para corregir estas deficiencias, estos no han sido suficientes.

Sin embargo, se han presentado avances significativos en términos de índices de salud pública tales como: Colombia fue el primer país del mundo declarado libre de oncocercosis (ceguera de los ríos); Fue el primer país de las Américas libre de circulación autóctona de sarampión y rubéola y fue nombrado como uno de los campeones del continente en la lucha contra la malaria en 2013; En el año 2013, al 90,9% de la población infantil (menores de 1 año), se le aplicaron las dosis completas para Difteria-Tosferina-Tétanos (DPT)¹².

Asimismo, a pesar de que 80% de los colombianos dicen estar descontentos con el sistema de salud o las políticas de salud. Cuando se les pasa de la evaluación general a la valoración específica, concreta, los porcentajes cambian. Drásticamente. Más de 60% de los colombianos dice haber recibido una buena (o muy buena) atención en su último contacto con el sistema (Encuesta CNC, 2013)¹³.

En materia de cobertura, el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) a 31 de Marzo del 2014, reporta un aumento en la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud llegando al 96,4%¹ de la población. En esta misma vía, se estima que el número de afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud, con corte a diciembre de 2012 ascendió a 44,9

¹² Cifras de Vacunación <http://www.sispro.gov.co/#>

¹³ Diez mitos sobre el Sistema de Salud en Colombia
<http://agaviria.blogspot.com/2014/04/diez-mitos-sobre-el-sistema-de-salud-en.html>

millones de personas lo que a su vez significa 2,4 millones de nuevos afiliados en el Sistema de Salud entre el 2010 y 2012¹⁴.

En la otra cara de la moneda, Colombia, en relación, con la Inversión en Salud con otros países de América Latina y a nivel Global presenta un rezago deficitario en esta materia. Según las estadísticas públicas globales del World Bank, el gasto total del país¹⁵ en Salud– que se conoce como la suma de todo el gasto público y privado como razón del total de la población – correspondió en el 2011 a 617.89 dólares (PPA – precios constantes 2005). Mientras que el gasto de España sobrepasa los 3.000 dólares y el promedio del gasto de bolsillo en general de América Latina es un 50% mayor.

La baja calidad en los servicios de salud se explica por diversas razones, dentro de las que se destacan: la falta de incentivos para mejorar la calidad de los servicios de salud, la integración vertical entre los actores del mercado y el abuso de posición dominante, la injerencia de la política clientelista en el Sistema, y la heterogeneidad en la capacidad de gestión de la salud.

Adicionalmente casi la mitad de la tutelas benefician al 20% más rico de la población. Lo mismo ocurre con los llamados recobros (servicios no cubiertos por el plan de beneficios que son pagados por las EPS y luego *recobrados* al Estado). La protección individual de los derechos sociales tiende a ser regresiva¹⁶.

Actualmente, la actual reforma en Salud que cursa actualmente en el Congreso, ha considerado una profunda cirugía a la administración y organización, contemplado la administración y distribución de los recursos, modificación de roles y funciones de los actores del sistema de Salud como las EPS, quiénes son responsables de los altos índices de despilfarro o detrimento

¹⁴INFORME DE ACTIVIDADES 2012-2013. Sector Administrativo de Salud y Protección Social <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Informe%20al%20Congreso%202012-2013.pdf>

¹⁵http://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.PCAP.PP.KD?cid=GPD_31

It covers the provision of health services (preventive and curative), family planning activities, nutrition activities, and emergency aid designated for health but does not include provision of water and sanitation. Data are in international dollars converted using 2005 purchasing power parity (PPP) rates.

¹⁶ Diez mitos sobre el Sistema de Salud en Colombia <http://agaviria.blogspot.com/2014/04/diez-mitos-sobre-el-sistema-de-salud-en.html>

de recursos del sector. Se busca amparar bajo figura constitucional el trato prevalente del usuario, proveyendo equidad en el acceso a tratamientos, una mejora en la competitividad del precio de los medicamentos, la atención de los usuarios en cualquier hospital.

A partir de la Unificación, los afiliados al Régimen Subsidiado tienen acceso no solo a la atención inicial de urgencias, sino a toda la atención de urgencias con cargo a la EPS.

Algunos de los beneficios adquiridos son: Acceder a tratamientos y consulta especializada cuando ha sido remitido por urgencias o cuando la persona ha sido diagnosticada y requiere periódicamente de servicios especializados sin necesidad de pedir autorización en las Secretarías de Salud; Tener la posibilidad de hacer todos los trámites en un mismo punto de atención sin tener que acudir a las Secretarías de Salud por autorizaciones; acceso y atención total de urgencias con cargo a las Entidades Promotoras de Salud (EPS); Hospitalizaciones con cargo a la EPS en cualquier Unidad de Cuidados Intermedios, por cualquier causa; conservar

Los derechos adquiridos del Régimen Subsidiado en cualquiera de los servicios que el Régimen Subsidiado garantice y el Contributivo no.

Algunos de los beneficios adquiridos son: Acceder tratamientos y consulta especializada cuando ha sido remitido por urgencias o cuando la persona ha sido diagnosticada y requiere periódicamente de servicios especializados sin necesidad de pedir autorización en las Secretarías de Salud; Tener la posibilidad de hacer todos los trámites en un mismo punto de atención sin tener que acudir a las Secretarías de Salud por autorizaciones; acceso y atención total de urgencias con cargo a las Entidades Promotoras de Salud (EPS); Hospitalizaciones con cargo a la EPS en cualquier Unidad de Cuidados Intermedios, por cualquier causa; conservar los derechos adquiridos del Régimen Subsidiado en cualquiera de los servicios que el Régimen Subsidiado garantice y el Contributivo no.

Pensiones

El sistema pensional vigente hoy en Colombia tiene baja cobertura, una gran desigualdad al interior del mismo y un enorme reto de garantizar su sostenibilidad financiera; todas características que dificultan tener un sistema pensional que esté en línea con la visión de competitividad del país¹⁷.

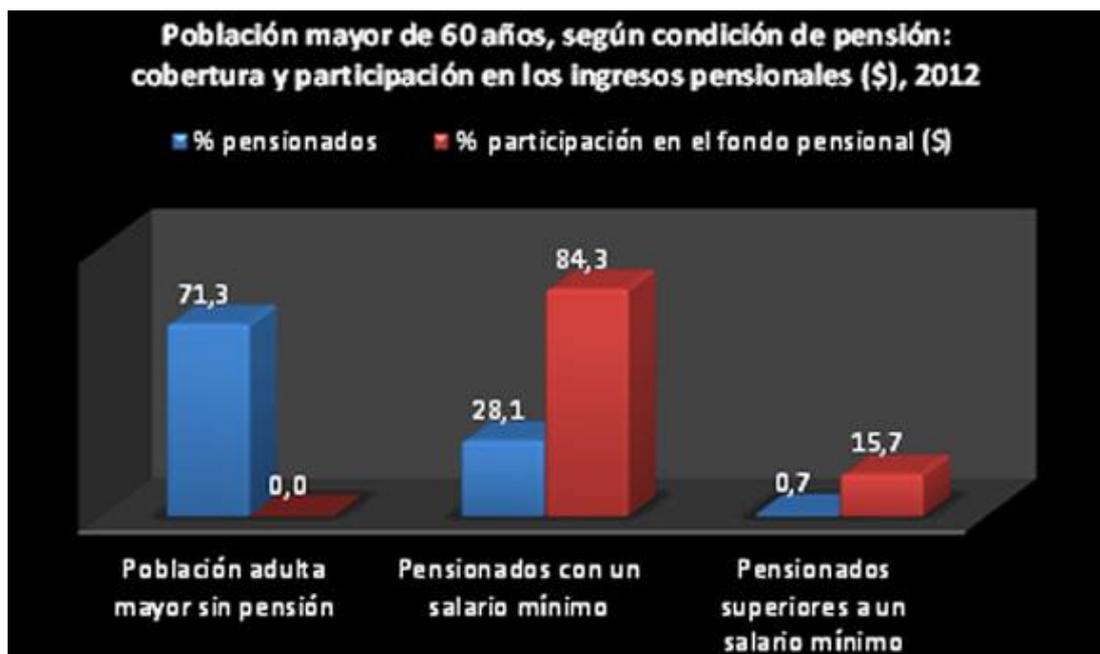
En Colombia hay 22 millones de trabajadores, de los cuales 7.7 millones cotizan o ahorran activamente en el Sistema General de Pensiones, que tiene dos regímenes: Régimen de Prima Media (RPM) y Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS); y de los que en la situación actual sólo se van a pensionar 2.000.000. Es decir que el 90% se quedan por el camino¹⁸.

En concordancia a este panorama, en Colombia hay 22 millones de trabajadores aproximadamente 70% de ellos son informales, lo que implica que no cumplen con las obligaciones prestacionales laborales, entre ellas la de cotizar a pensiones. En cuanto a las rigideces del SGP, la principal está dada por el hecho de que las cotizaciones y pensiones mínimas están constitucionalmente atadas al salario mínimo, lo que restringe el acceso a las personas que poseen un ingreso menor a este¹⁹.

¹⁷ Presentación. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. http://www.compiteministerio.gov.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf

¹⁸ Página Web del Ministerio de trabajo <http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html>

¹⁹ Ibíd.



El 98% de los 1,5 millones de adultos mayores a quienes se les ha reconocido el derecho a la pensión de vejez recibe un salario mínimo legal.

Para el dos por ciento restantes (30.000 pensionados), las mesadas mensuales están en un rango entre los 3 y los 30 millones de pesos²⁰.

Fuente: Libardo Sarmiento Anzola, Corporación Arcoíris

El actual SGP presenta desigualdades tanto entre regímenes como al interior de estos por una parte, solamente los afiliados al Régimen de Prima Media (RPM) reciben subsidio del Gobierno, lo que implica que un trabajador perteneciente al RPM con el mismo historial laboral que uno perteneciente al Régimen de Ahorro Individual (RAIS), podría recibir una pensión mucho mayor que la de su contraparte. Por otra parte, el subsidio es mucho mayor para personas con salarios altos, por lo que la mayoría de los subsidios se concentra en las pensiones altas. Mientras el

²⁰ SARMIENTO ANZOLA, Libardo. Columna: Pensiones, la gran estafa. Corporación Arcoíris. (2013) <http://www.arcoiris.com.co/2013/02/pensiones-la-gran-estafa/>

20% más pobre de la población recibe 0,1% del subsidio, el 20% más rico recibe 86,3%²¹.

Los egresos del SGP son significativamente mayores a sus ingresos, por lo que se hace necesario destinar fondos del Presupuesto General de la Nación para el pago de pensiones. Para 2014, por ejemplo, se destinará la suma de \$40,6 billones, aproximadamente 6% del PIB, según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para atender únicamente las pensiones de un poco más de 1,6 millones de personas.

Como avance en materia de cobertura se debe destacar la implementación por parte del Gobierno de los programas Colombia Mayor y de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), los cuales buscan otorgar esquemas de protección a la vejez para población vulnerable y que no ha podido ahorrar suficiente para acceder a una pensión.

Dimensión Social

El análisis de esta dimensión estará basado en una concisa descripción e ilustración de las principales variables del agregado social de un macro entorno. Su interrelación permitirá comprender y valorar los avances y retrocesos del panorama social en una variada red de materias como equidad urbana, pobreza monetaria y multidimensional, desempleo.

El principal análisis, así como las más notables observaciones que se hacen en materia social implican la revisión de los indicadores sobre desigualdad en la distribución del ingreso, distancia entre las brechas entre rico y pobres y su correlación con aspectos fundamentales como el nivel de empleo informal o formal, la reducción de la pobreza o la ocurrencia de mayores índices de intolerancia familiar y precaria convivencia ciudadana.

²¹ Presentación. Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf

Todo ello presenta serías afectaciones y/o externalidades para el clima de negocios de un país en relación con la perfilación de sus ciudades como centros de desarrollo económico dinámico, pero también como centros de equidad urbana.

Es así, que el siguiente análisis empieza a dar conocer el balance obtenido por el país cuando de igualdad social se trata.

Distribución Del Ingreso, Pobreza Y Desigualdad Social

La reducción de la desigualdad en Colombia fue 2,4% veces mayor que la registrada por el promedio de la Región de Latinoamérica y el Caribe entre los años (2010 -2012), según el último Informe de Panorama Social de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

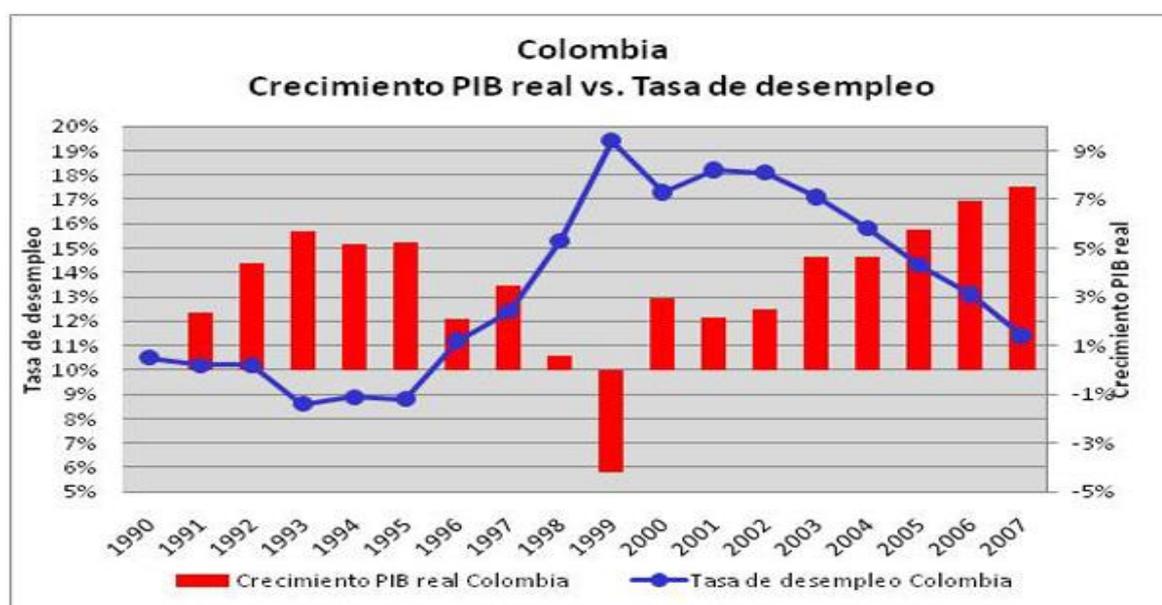
“El producto por habitante de América Latina y el Caribe creció un 4,5% en 2010, un 3,2% en 2011 y solo un 1,9% en 2012, año en que se deterioró la economía mundial. El poder adquisitivo de los salarios medios se mantuvo o se incrementó en la mayoría de los países con información disponible, en concordancia con los bajos niveles que presentó la inflación, cuyo promedio simple pasó del 7,1% al 5,4% entre 2011 y 2012”.

Esta cifra se ve apoyada por la información suministrada por el DANE que indica que la tasa de Pobreza se redujo a 30,6% superando la meta gubernamental de disminuir la pobreza al 32% durante el cuatrienio.

Es decir, durante el 2013, 820 mil personas dejaron de ser pobres y 556 mil superaron la situación de pobreza extrema en el país. Adicionalmente uno de los avances más significativos fue la reducción de la pobreza en las zonas rurales en las cuales la variación de la pobreza monetaria paso de 46.8% a 42.8%.

De las 556 mil personas que superaron esta situación, el 68% está en zonas rurales. La pobreza extrema en este sector presentó una fuerte disminución, pasando de 22.8% a 19.1%.²²

Mauricio Perfetti, director del DANE así lo confirma “Esa reducción está asociada principalmente a lo que está sucediendo en el mercado laboral. El número de personas que están encontrando trabajo en Colombia ha venido aumentando de manera importante, lo que lleva a una reducción en la tasa de desempleo, a pesar de que aún hay mucha gente buscando trabajo”²³.



Fuente: Facultad de Economía, Universidad de los Andes

Aun así, durante el Foro Urbano Mundial que se llevó a cabo en Medellín se criticó fuertemente que ante el crecimiento desmedido de la población mundial y la movilización de la población hacia las ciudades, los niveles de distribución desigual se están exacerbando entre ricos y pobres. En relación a ello, el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ([UN-Hábitat](#)) y la Corporación Andina de Fomento ([CAF](#)) concluyen en su monumental

²² Sitio Web: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza extrema
<http://www.anspe.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/con-anticipacion-el-gobierno-nacional-cumple-con-la-meta-de-superacion-de-la>

²³ Sitio Web
<http://www.eluniversal.com.co/economica/la-pobreza-si-esta-reduciendose-en-el-pais-director-del-dane-156357>

estudio [Construcción de ciudades más equitativas](#) concluyen que América Latina es la región más desigual del mundo.

Colombia es uno de los países con peor desempeño y la ciudad de Colombia con una mayor distancia entre el 10 por ciento más rico y el 10 por ciento más pobre fue Medellín. La conclusión de UN-Hábitat sostiene y enfatiza que en Medellín los ricos están muy lejos de los pobres, y el 10 por ciento más rico tiene 50,7 veces el ingreso del 10 por ciento más pobre²⁴.

Un análisis comparativo de Roberto Ángulo, investigador económico, permite concluir que Colombia avanzó a una tasa mayor en la reducción de la desigualdad durante el período (2010 -2013) que en el período (2002-2010)

²⁴ ANGULO, Roberto. Desigualdad en las ciudades de Colombia. ¿Cómo vamos? Revista Digital Razón Pública. <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7564-desigualdad-en-las-ciudades-de-colombia-%C2%BFc%C3%B3mo-vamos.html>

CAMBIO EN EL COEFICIENTE DE GINI POR CIUDADES						
Ciudad	2002	2010	2013	Informe UN-Hábitat	Conclusiones actualizadas	Coyuntura
				2002-2010	2002-2013	2010-2013
Barranquilla AM	0.528	0.497	0.458	-0.03	-0.07	-0.04
Bogotá	0.571	0.526	0.504	-0.04	-0.07	-0.02
Bucaramanga AM	0.484	0.45	0.437	-0.03	-0.05	-0.01
Cali AM	0.534	0.529	0.505	-0.01	-0.03	-0.02
Cartagena	0.482	0.489	0.475	0.01	-0.01	-0.01
Cúcuta AM	0.48	0.479	0.443	0.00	-0.04	-0.04
Ibagué	0.477	0.495	0.451	0.02	-0.03	-0.04
Manizales AM	0.49	0.495	0.472	0.01	-0.02	-0.02
Medellín AM	0.547	0.538	0.506	-0.01	-0.04	-0.03
Montería	0.52	0.525	0.525	0.01	0.01	0.00
Pasto	0.51	0.523	0.511	0.01	0.00	-0.01
Pereira AM	0.483	0.456	0.481	-0.03	0.00	0.03
Villavicencio	0.472	0.467	0.441	0.00	-0.03	-0.03
Cabeceras	0.55	0.537	0.517	-0.01	-0.03	-0.02
13 Áreas	0.548	0.529	0.505	-0.02	-0.04	-0.02
Otras cabeceras	0.496	0.497	0.495	0.00	0.00	0.00

Fuente: Roberto Angulo, Desigualdad en las ciudades de Colombia, ¿Cómo vamos? Revista Digital Razón Pública – DANE.

Entre 2010 y 2013 la desigualdad urbana disminuyó en 2 puntos del Gini, el doble de lo logrado entre 2002 y 2010.

“La alta desigualdad puede implicar tensiones sociales que conducen a una mayor incidencia de delitos. El [índice Palma](#) mide la distancia entre el 10 por ciento más rico y el 40 por ciento más pobre. Las ciudades que registraron una mayor distancia entre ricos y pobres según el índice Palma en 2013 fueron Montería (3,5), Pasto (3,3) y Medellín (3,2) y, según la [Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana del DANE](#), son estas ciudades donde se registra una mayor incidencia del hurto a personas, vehículos, residencias,

lesiones personales y extorsión: Montería (18 por ciento), Pasto (32 por ciento) y Medellín (18,6 por ciento)”.

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En la categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes, Frito Lay, Yupi y Súper Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país. Entre sus productos principales están: papas, mixtos, extruidos de maíz, tortillas, maní, plátanos y harinas. Sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta de grandes y pequeños, pero que no son considerados comidas principales. La diferencia entre unos y otros radica en los momentos de consumo. El reto para cada marca y producto es convertirse en la primera opción del comprador, ganarse todos los momentos.

Escenario colombiano

Los snacks en el país, incluyen papas fritas, cereales, nueces surtidas, frutas secas, caramelos y otros artículos que frecuentemente se consumen entre comidas. Estos “bocados” en la mayoría de sus empaques presentan novedosas imágenes y texturas para llamar la atención de los consumidores. En el mercado colombiano grandes empresas multinacionales han realizado importantes fusiones con empresas nacionales, absorbiendo y concentrando gran parte del mercado nacional de snacks con variedad de productos extranjeros particulares. La multinacional Frito Lay, filial del Grupo Pepsico, adquirió la empresa Crunch de Medellín que vendía papas fritas en Antioquia, la costa y el Eje Cafetero. Posteriormente compró la Industria Gran Colombia que pertenecía al grupo Savoy, dueña de la marca Jack’s Snacks con la que obtuvo a Chitos, Gudis, Manimoto y Boliqueso. Más adelante, compró Industrias y Pasabocas Margarita que se había convertido en su principal competidor. De esta manera, Frito Lay se hizo con cerca del 60% del mercado,

el resto, se lo reparten varias compañías como Productos Yupi y Comestibles Ricos Ltda, esta última con una fuerte red de distribución y de mercadeo, consolidada a lo largo de 48 años.

Yupi ha logrado fortalecimiento en el mercado nacional con la ampliación del portafolio de productos y lanzamiento de algunos nuevos como las Tortillas de Maíz Supertatos, las Palomitas de Caramelo, Besitos y Rosquillas. En la actualidad cuenta además con las Tozinetas Fred, las más reconocidas en el mercado nacional y productos de inspiración cultural como arepas y empanadas.

Comestibles Ricos por su parte, ha impulsado una estrategia a partir de la marca, la publicidad y la innovación de productos. Se destacan las marcas de papas fritas Súper Ricas, Todo Rico, Tajamiel y Platanitos.

Competitividad

Las ventajas competitivas en el mercado de snacks se han centrado principalmente en las estrategias de mercadeo y los canales de comercialización, más que en estrategias asociadas a los costos o a los precios. En general el comportamiento de la industria de pasabocas ha sido el más destacado y positivo para el procesamiento nacional de papa, plátano y yuca y el que mejor ha competido con los productos importados.

De acuerdo con Brand Aid Team Colombia, especialistas en la planeación estratégica de mercados, en el país los snacks de mayor consumo son las papas fritas, les sigue los productos surtidos, los extruidos, las tortillas de maíz, el maní, los productos fabricados con harina de trigo y los plátanos. El 80% de las ventas tiene lugar en las tiendas y el 20% restante corresponde a las grandes superficies y supermercados.

Las exigencias del consumidor

La tendencia demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia las

barras de snacks que permiten niveles energéticos más elevados y prometen beneficios de salud. Nacional de Chocolates es la compañía líder en la elaboración de productos con esas características y ha introducido en el mercado productos como barra de Chocolisto, granola Tosh y barras de cereal Sport. Por otra parte, las generaciones de más edad, prefieren los productos tradicionales entre los que se destacan las tortas y las galletas. Productos Ramo y Noel son dos importantes protagonistas del mercado para esa población. El mayor reto para las empresas de snacks es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento y en gran parte, esa es la principal razón por la que las compañías de alimentos listos y empacados han decidido incursionar, cada vez más en la categoría de saludables²⁵.

Colombia cuenta con potencial para el desarrollo de productos snacks por su amplia oferta agrícola. Son productos de fácil adaptación para la apertura de nuevos mercados debido a la flexibilidad que tienen para su comercialización en grandes superficies, tienda a tienda o en tiendas de mayoristas. Las empresas colombianas ofrecen estándares de calidad, innovación y tecnología indispensables para ser competitivas en mercados internacionales y muestran buenas prácticas de manufacturas.

Tendencias del sector

- En los estados del noroeste del país donde la colonia hispana tiene una gran concentración se han identificado oportunidades para snacks (Papitas, Platanitos y otros) en sabores novedosos especialmente en aquellos que pueden incluir salsas picantes
- El consumidor está buscando productos asados y con bajo contenido de grasas.

²⁵ <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks/el-mercado-de-los-snacks.htm>

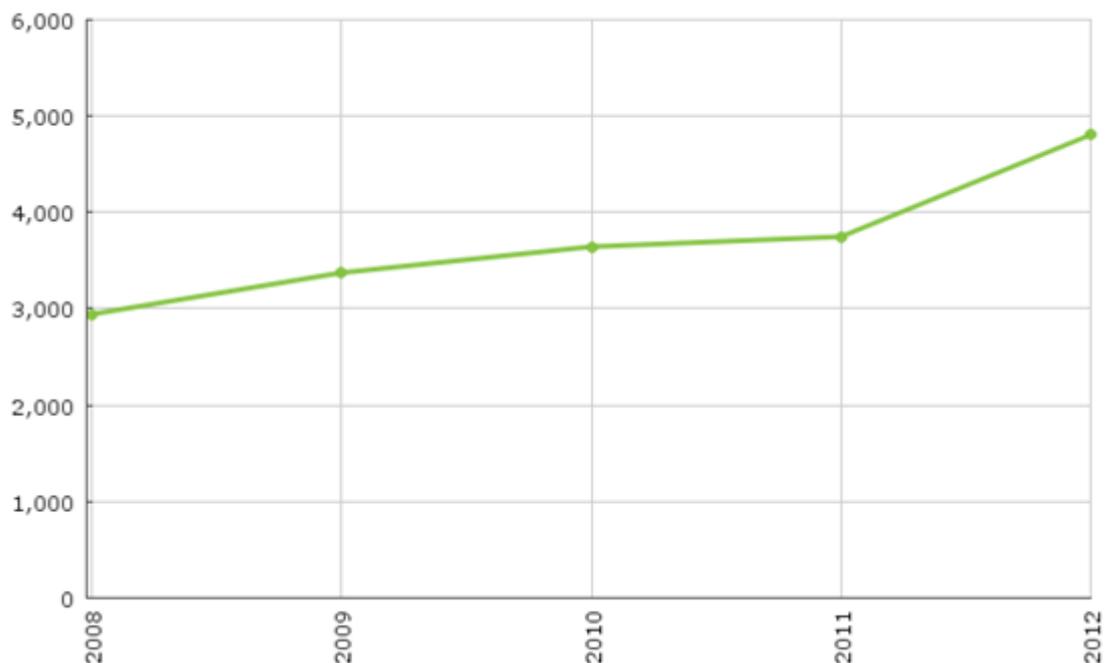
- El consumo de snacks hace parte de la dieta de los norteamericanos, se espera que el boom por productos naturales, multigranos y saludables aumente el consumo de snacks.
- El mercado de nueces y frutos secos en Estados Unidos ha crecido significativamente debido a que los consumidores buscan snacks más saludables y nutritivos. Por su alto valor nutricional estos productos, cada vez ganan mayor importancia dentro de la dieta de los consumidores estadounidenses.

Aranceles

A partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos la mayoría de estos productos pagarán un arancel del 0%. Algunas preparaciones a base de maní entrarán en la canasta D (desgravación a 15 años). Para algunas preparaciones con azúcar, mantequilla y lácteos el arancel está asociado a una cuota de importación²⁶.

El de los Snacks es un mercado con un gran potencial de crecimiento. El lanzamiento de snacks en Europa en los últimos 5 años (2008-2012) ha experimentado un crecimiento del 63% en nuevos productos incorporados al mercado. Sin embargo, los consumidores ya no sólo buscan la practicidad y facilidad de consumo que aportan este tipo de alimentos. Te contamos los cambios en las tendencias de estos productos.

²⁶ <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/pasabocas-o-snacks>



Fuente: Mintel

Sigue siendo una realidad que el ritmo de vida actual obliga a las personas a comer fuera del hogar y a optar por productos envasados que puedan ser consumidos en diferentes momentos del día, como alternativa a los productos que consumimos en el hogar. Una oportunidad a la cual la industria está respondiendo con productos cómodos y fáciles de consumir, como los snacks, pero ahora cada vez más saludables.

Snacks saludables: nuevas estrategias de la industria

La tendencia cada vez más marcada hacia productos saludables podría, a medio o largo plazo, hacer tambalear el éxito de ciertas categorías de productos, como son los snacks; ya que en muchos casos se asocian a productos “poco saludables” (con exceso de sal, exceso de grasa, poco naturales, etc.). Esta realidad está obligando a la industria a plantearse una adecuación de sus productos y sus procesos para mejorar la imagen saludable de sus productos y cubrir así las necesidades del consumidor en cuanto a practicidad y requerimientos de productos más saludables.

4 aspectos donde poder incidir a la hora de desarrollar snacks saludables

Ante este panorama, el amplio abanico de posibilidades que se le plantea a la industria para poder ofrecer este tipo de productos, son infinitas, considerando para ello:

- La selección de materias primas saludables (frutas, cereales con alto contenido en fibra, etc.)
- La selección de ingredientes nutricionales de enriquecimiento (vitaminas, minerales, compuestos antioxidantes, etc.)
- La disminución del contenido en sodio, azúcar y grasa habituales en este tipo de productos
- La adecuación de procesos tecnológicos capaces de salvaguardar la calidad nutricional de los productos (procesos de horneado sustitutos a los habituales procesos de fritura, procesos de gelificación, de extrusión, envasado en atmósfera modificada, etc.)

Dos tipologías de productos dentro de los snacks que están dando ya respuesta a los consumidores que busca aunar la calidad nutricional y la practicidad en el consumo de este tipo de producto:

- **Snacks de frutas:** son un nicho de mercado con expectativas destacadas de crecimiento impulsadas principalmente por los problemas de obesidad infantil y por las recomendaciones de consumo de 5 piezas de fruta o verdura al día (campaña 5 al día).
- **Barritas de cereales:** se trata de pequeñas barritas envasadas adecuadas para consumir entre comidas, que aportan además bajos contenidos de grasa, alto contenido en fibra y vitaminas.

Ejemplos de snacks de frutas lanzados al mercado

En el último año (2012) casi el 10% del total de nuevos snacks lanzados al mercado fueron snacks de fruta, constatándose así las amplias posibilidades y expectativas que plantea dicho segmento. Algunos ejemplos que encontramos en los lineales de Inglaterra y Austria:

- **Snacks de fruta natural, queso y crackers:** un producto lanzado por Sainsbury's en Inglaterra consistente en un multiproducto de fruta, queso y crackers listo para consumir como una opción saludable de snack.
- **Snacks de fruta gelificada:** un snack de fruta lanzado por la empresa austriaca Winkelbauer, consistente en fruta transformada resultado de un proceso de gelificación. Este producto es fuente de fibra y está libre de azúcar, edulcorantes, conservantes, colorantes y sabores artificiales.

Sin duda, el mercado de los snacks tiene amplias expectativas de crecimiento, sobre todo enfocado hacia el desarrollo de snacks saludables, por ello desde aquí ayudamos a las empresas en el desarrollo de nuevas formulaciones más saludables de productos alimenticios como los snacks. Para más información contacte con nuestro experto en este campo²⁷.

El mercado nacional de Snack se caracteriza por la gran variedad de marcas, nacionales y extranjeras. Este sector ha sido permeado recientemente por una variedad de productos extranjeros diferenciados. De hecho, este mercado presenta una gran diferenciación de productos según la marca y otras características como empaques (diseño y tamaño), clases de producto y sabores.

En los últimos años se han dado grandes innovaciones en las líneas de producción de snacks. Así por ejemplo, se han introducido en el mercado gran variedad de sabores en papas fritas y diseños novedosos de empaques en otros tipos de snacks.

La innovación en nuevos productos, junto con las estrategias de mercadeo, incluye diversas promociones y premios, los cuales juegan un rol importante en

²⁷ <http://es.mintel.com/>

el desenvolvimiento de la industria. La guerra de la industria se vive por buscar el posicionamiento de la marca ya que está directamente relacionado con la participación del mercado, para esto, se realizan importantes inversiones en la publicidad de los productos²⁸.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las redes comerciales actuales están representadas por las tiendas de barrio, superetes, supermercados, kioscos de colegios y universidades, vendedores ambulantes, etc. En estos últimos es donde se ubican los productos con o sin marca. El manejo de los demás canales es sumamente complejo, por lo general, a excepción de los tenderos y los vendedores informales, exigen grandes inversiones en publicidad, exhibición y merchandising.

La innovación en canales de distribución realizada por las empresas productoras de snacks es muy poca, la mayoría atiende a sus clientes por medio de distribuidores independientes²⁹.

Colombia es un país que posee unas características topográficas y de seguridad sumamente complicadas, estos factores hacen que la labor de distribución de los productos sea más difícil y arriesgada, sobre todo cuando el 80% de la producción de snacks se destina al canal detallista (tiendas, cafeterías, kioscos y puestos callejeros) y solo un 20% se destina a autoservicios y almacenes de cadena

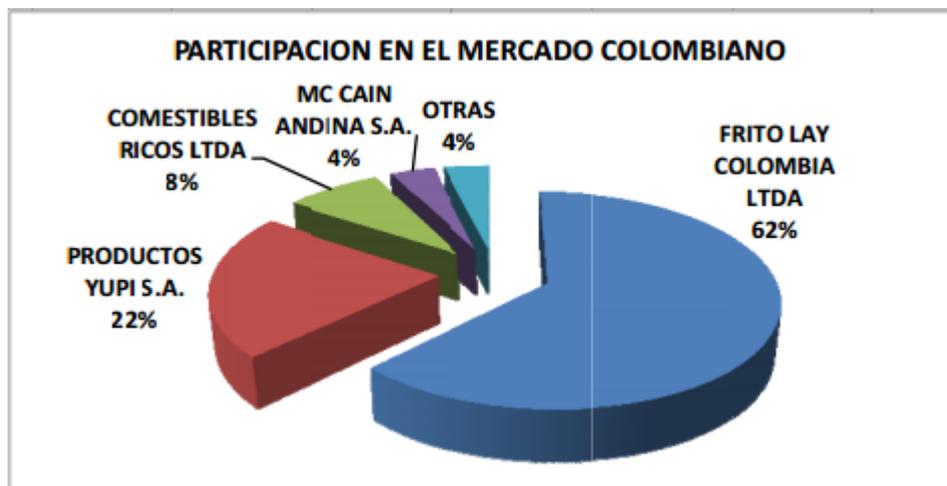
Las tiendas resultan indispensables para los colombianos, esto ocurre debido a que este es un país de ingresos bajos en su mayoría y el menudeo es la mejor y más sencilla forma que tienen las familias para obtener el sustento ya que no todos tienen la posibilidad de tener un carro, ir al supermercado, hacer las compras y llevarlas a sus casas. Green bananas busca llegar a los hogares de

²⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agro cadenas Colombia. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. [en línea]. Documento de trabajo N°86. Pg. 10.

²⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agro cadenas Colombia. La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. [en línea]. Documento de trabajo N°86. Pg. 10.

estratos 2 y 3 los cuales prefieren, como la mayoría de los colombianos, las tiendas de barrio para hacer sus compras, es por esto que los esfuerzos se concentraran en inundar estos canales.

PARTICIPACION DEL MERCADO COLOMBIANO



4. PLAN DE MERCADEO

Después de analizar el comportamiento del mercado de snacks en Colombia, surge la necesidad de conocer el mercado al cual se pretende llegar con el producto para seguir evaluando la viabilidad del presente plan de negocios.

4.1 SEGMENTACIÓN

El segmento del mercado al cual se pretende llegar, responde a las siguientes características:

La herramienta utilizada para obtener la información del segmento escogido, es la encuesta. Se realizaron 397 **encuestas directas** en diferentes barrios de estratos 3 y 4, con degustación del producto para determinar su aceptación y potencial de venta. A continuación se relaciona el resultado de las encuestas con su respectiva tabulación:

4.2 DETERMINACION DEL MERCADO

%	# Tiendas		
100	600000	Tiendas país	
56	336000	Estrato 3	
37	222000	estrato 2	
	270000	Total Bogotá	
	414	Por cada km2	
	48	Hogares por cada tienda aprox. ³⁰	
2013	%	Habitantes por estrato	
estrato 1	21%		
estrato 2			
estrato 3 y 4	41%	3.509.380	
estrato 5 y 6	11%		
Habitantes Bogotá	Habitantes Estratos 3 y 4	Población entre 15 y 35 años - estratos 3 y 4	# Tiendas en Bogotá estratos 3 y 4
7.776.845	3.509.380	1.066.108	110.700
BOGOTA			
EDAD	HOMBRES	MUJERES	
15-19	328.003	318.980	
20-24	335.609	327.270	
25-29	316.241	319.003	
30-34	310.998	344.160	
TOTAL	1.290.851	1.309.413	
		2.600.264³¹	
Población³²	Margen de error		Intervalo de confianza
	10%	5%	1%
			90% 95% 99%

³⁰ <http://www.misionpyme.com/home/investigaciones/5190-los-reyes-del-estrato-tres>

³¹ www.dane.gov.co

³² <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1	88	278	906	215	278	400
10	96	370	4,9	264	370	623
100	96	383	8,763	270	383	660
+ 1,000,000	97	384	9,513	271	384	664

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTA

1. ¿Genero?

Hombre_____ Mujer_____

2. ¿Por favor indique su rango de edad?

16-21 años_____

22- 27 años_____

28- 35_____

36 en Adelante_____

3. ¿Es usted de Bogotá?

SI_____ NO_____

4. ¿Ha probado antes el Banano Verde, en cualquiera de sus presentaciones?

SI_____ NO_____

5. ¿Le ha gustado el producto que acaba de probar?

SI_____ NO _____

6. ¿Lo compraría?

SI____ NO _____

7. ¿Con que frecuencia consume Snacks?

Sí_____ No_____

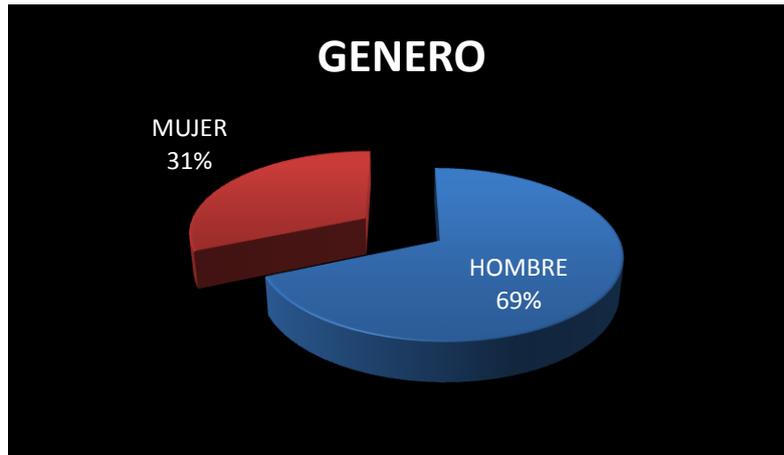
8. ¿Ha usado algún medio de comunicación para hacerle publicidad a su empresa?

1 Vez a la semana_____ 2-3 Veces_____ 4 o más veces a la semana_____

Nunca_____

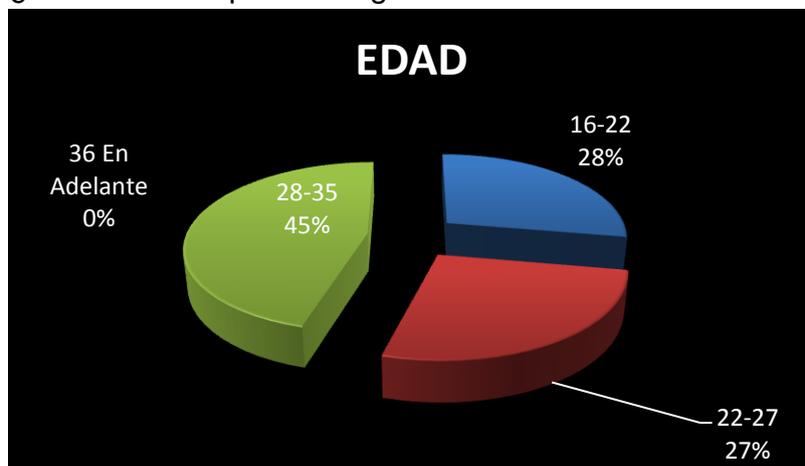
4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Genero?



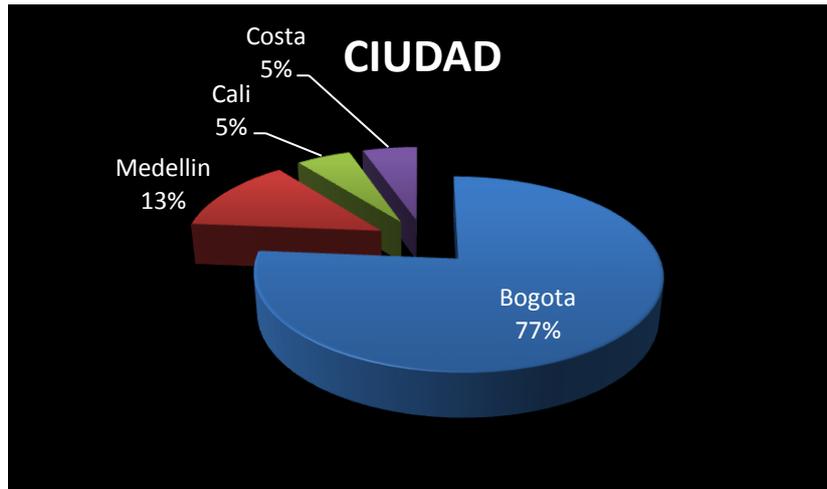
El 69% de las 397 personas encuestadas, es de género masculino.

2. ¿Por favor indique su rango de edad?



El 45% de las 397 personas encuestadas, se encuentran en el rango de edad de los 28 años a 35, el siguiente rango es de 16 años a 22 con un 28% y por ultimo tenemos un 27% que se encuentra entre los 22 años a los 27.

3. ¿Es usted de Bogotá?



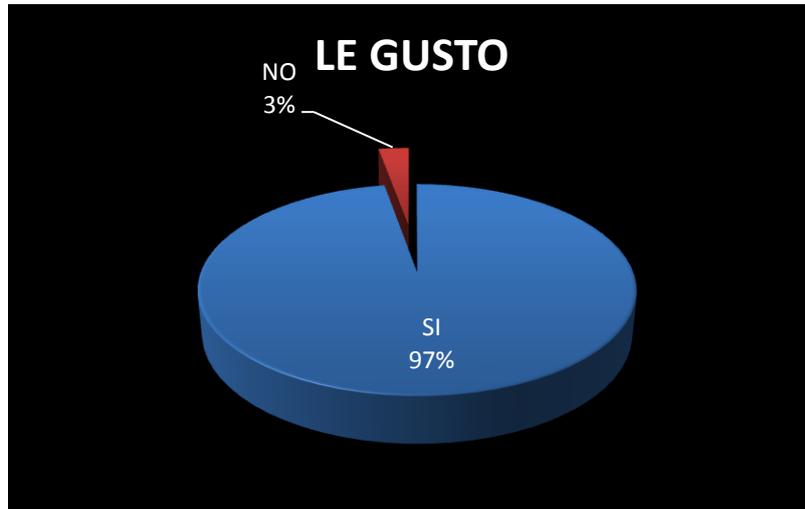
El 77% de los encuestados son de Bogotá y el resto de los encuestados son de otras ciudades de Colombia.

4. ¿Ha probado antes el Banano Verde, en cualquiera de sus presentaciones?



El 73% de las personas encuestadas han probado el Banano Verde, el 27% restante no lo han probado.

5. ¿Le ha gustado el producto que acaba de probar?



Al 97% de las personas encuestadas, les gusto el producto las samaritas.

6. ¿Lo compraría?



De las personas encuestadas el 95% dice que si compraría nuestro producto las samaritas.

7. ¿Con que frecuencia consume Snacks?



Las frecuencias de consumo con mayor porcentaje que arrojó la encuesta, son una vez a la semana con un 43% y de 2 a 3 veces a la semana con un 34%. El resto de personas dicen que consume 4 veces o más a la semana y un 10% dice que nunca consume snack a la semana.

En general, se encontró que hay buena aceptación del producto, a pesar de que el *banano verde* o *guineo* es desconocido por una gran porción de la muestra y muchas veces es confundido con plátano verde. Al realizar la degustación, la muestra fue capaz de identificar la diferencia de sabores por estos dos insumos, plátano verde y banano verde. Gran parte de la muestra manifestó que compraría Samaritas.

El mercado objetivo se perfiló inicialmente para el mercado de la ciudad de Bogotá, entendiendo que hay gran cantidad de personas procedentes de distintas regiones del país. Particularmente, se encontró que buena parte de estas personas proceden de la región Caribe, región que conoce y prefiere el producto, por su origen.

Bogotá es una ciudad que en el día no para; las jornadas laborales son continuas en casi todas las compañías; las distancias y el tráfico de la ciudad

imposibilitan que tanto estudiantes como empleados se dirijan a sus hogares a degustar de alimentos caseros.

El consumidor final de este tipo de productos alimenticios de consumo masivo, generalmente es la persona que toma la decisión de compra.

4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El mercado de snacks es muy competido, tanto por cantidad y capacidad de productores; hay cerca de 40 competidores³³ nacionales e internacionales, que ofrecen al mercado gran variedad de snacks de todo tipo. El portal de internet de “Revista I Alimentos” afirma que *“En la categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes, Frito Lay, Yupi y Súper Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país. Entre sus productos principales están: papas, mixtos, extruidos de maíz, tortillas, maní, plátanos y harinas. Sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta de grandes y pequeños, pero que no son considerados comidas principales”*³⁴.

Entre los competidores directos se clasifican los fabricantes de snacks a base de papas, maíz y plátanos. Y entre los competidores indirectos se consideran a los fabricantes de Galletería y otros pasabocas que cuentan con insumos como harinas y maní. Como se ha visto, en el mercado hay competidores de talla internacional y regional; los competidores de talla internacional se caracterizan por tener un amplio posicionamiento a nivel nacional. A continuación se relacionan los principales competidores directos e indirectos, teniendo en cuenta su participación de mercado:

³³ DINERO. La Guerra de los Snacks <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-guerra-snacks/17711>>

³⁴ REVISTA I ALIMENTOS. Edición 11 – El Mercado de Snacks.
<<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks/el-mercado-de-los-snacks.htm>>

- **Competidores directos:**

- *Frito Lay.* Cuenta con cerca del 60% del mercado. Se ha fortalecido con la adquisición de empresas como Cronch de Medellín, grupo Savoy e Industrias y Pasabocas Margaritas.
- *Productos Yupi Ltda.*
- *Comestibles Ricos Ltda*

COMPETIDORES DIRECTOS	PRINCIPALES MARCAS
	
	
	

Vale la pena destacar la empresa BANANITAS S.A.S. que, si bien no ha incursionado en el mercado Bogotano, representa una competencia directa, teniendo en cuenta que en el corto plazo se tiene previsto entrar al mercado samario para ganar posicionamiento y participación en Santa Marta para posteriormente iniciar expansión en otras ciudades de la costa.



BANANITAS S.A.S. es pionera en la producción industrial de snacks a base de banano verde. No obstante, esta empresa se ha limitado a comercializar sus productos en la ciudad de Santa Marta y aun así su disposición al consumidor final no es buena, pues no hay claridad sobre los lugares de comercialización de este producto, por lo que no hay recordación de él por parte del mercado samario.

4.5 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial está comprendido por todas las personas que residen en la ciudad de Bogotá de los rangos de edad entre 18 y 35 años, de estratos 3 (medio bajo) y 4 (medio alto). El comportamiento de las ventas de snacks está desligado de la actividad económica del consumidor final; tanto estudiantes como empleados son consumidores potenciales de este tipo de alimentos; son productos alimenticios asequibles a todo el mercado potencial.

4.6 MERCADO META

Las estrategias de mercadeo que se implementarán irán destinadas a personas de los estratos 3 y 4 de la localidad de Usaquén, teniendo en cuenta la meta comercial de 6.000 unidades vendidas por mes a partir del tercer mes de funcionamiento de la empresa.

4.7 PORCIÓN DEL MERCADO

Sólo Frito Lay tiene una cuota del mercado de cerca del 60%. Teniendo en cuenta la cantidad de competidores, su tamaño y la variedad de productos sustitutos, se espera llegar a una cuota del 0,6% el primer año de operaciones.

5. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

5.1 Descripción del producto

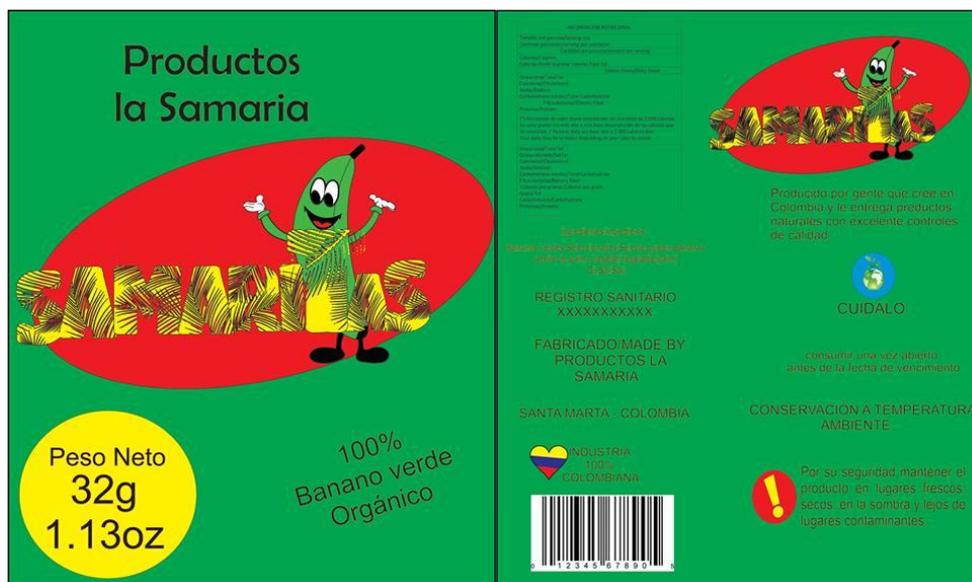
Se trata de la producción y comercialización de snacks a base de banano verde. La ventaja competitiva de este producto, se basa en la novedad del sabor teniendo en cuenta la fruta con la cual se elabora, pues le brinda un sabor natural y diferente a lo que se ha consumido tradicionalmente en el mercado de snacks. Es la primera vez que se trae al mercado bogotano un producto elaborado con banano verde. La gran cantidad de personas procedentes de la región Caribe supone una aceptación positiva por parte de éstos en la ciudad.

5.2 Estrategia de precio

El producto se comercializará bajo la estrategia de precio único, es decir que será igual para todos los consumidores, indistintamente de variables como ubicación, tipo de establecimiento comercial, entre otras.

5.3 Estrategia de empaque

Este empaque permitirá que el producto se conserve crocante y fresco, y se comercializarán empaques unitarios del producto:



5.4 Estrategias de Etiqueta

La etiqueta del producto debe resaltar que el insumo con el cual son elaborados los snacks, es un producto 100% orgánico, el cual atrae a aquellos consumidores que buscan alternativas que no afecten negativamente la salud.

5.5 Estrategias de Marca

Esta estrategia se llevará a cabo como “imagen de marca”, teniendo en cuenta que a mediano plazo se espera comercializar varios productos derivados del

banano verde, como son platanitos listos para freír y mezcla lista para preparar cayeye. Se considera que es la mejor manera de generar recordación de la marca al consumidor, como un producto único y novedoso.

5.6 Estrategia de Distribución

En el mercado de snacks, el 80% de las ventas de estos productos alimenticios, se lleva a cabo en canales minoristas; el 20% se lleva a cabo en grandes superficies.

Teniendo en cuenta los costos de comercializar el producto a través de grandes superficies y el bajo volumen de ventas que se espera de éstos, se tomó la decisión de poner el producto a disposición del consumidor final a través del canal minorista.

- Longitud: es un recorrido medio; es decir que se utilizan dos intermediarios:

Fabricante → Distribuidor → Detallista → Consumidor

- Función: La función del canal de distribución es promover, pues se busca profundizar o penetrar este nuevo producto en el mercado.

5.7 Promoción

La comercialización se llevará a cabo a través de Venta Externa; se contará con un canal de distribución medio, anteriormente especificado. Adicionalmente, se invertirá en material POP para promocionar el consumo del producto y generar expectativa del producto, así como su recordación por parte del consumidor final.

5.8 Publicidad

Teniendo en cuenta los altos costos de publicidad, se optó por publicitar en medios emergentes; las redes sociales se han convertido en una alternativa viable y económica para generar consciencia de nuevos productos,

particularmente de consumo masivo, y posicionamiento en la mente del consumidor final.

5.9 Promoción de ventas

Como alternativa de promoción de ventas, se llevarán a cabo degustaciones del producto. Dada la misma novedad en el sabor y el insumo, es importante que el consumidor final identifique este sabor, para derrumbar la tendencia de confundir el banano verde con el plátano verde. Una vez el consumidor final pueda percibir las diferencias, se estará generando el posicionamiento esperado. Éstas, se llevarán a cabo en espacios públicos donde además se contará con material POP.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

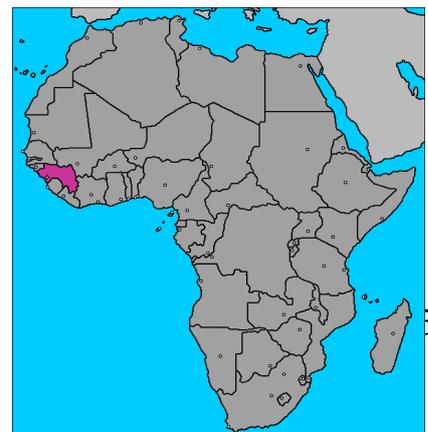


El producto principal de la compañía y con el cual damos la introducción al mercado es llamado SAMARITAS. Samaritas es un snack en forma circular a base de banano orgánico en su etapa previa a su maduración.

6.2 MATERIA PRIMA:

El Banano Verde O Guineo Verde

Origen: El Guineo o más conocido como Banano, aunque se le llama árbol, esta planta pertenece a la familia de las musáceas, es en realidad una gigantesca hierba que puede alcanzar una altura de 7 metros dependiendo del tipo de musácea. Al igual que el plátano, el banano es una fruta tropical originada en el sudoeste asiático, probablemente de Malasia, China meridional e Indonesia. Desde allí fue llevado a Madagascar en el siglo XV, y luego difundido en la costa



MUSA AAA	CAVENDISH	<p>LACATAN O FILIPINO: Se le considera como un tipo primitivo de 'Cavendish' del cual se originaron todos los otros cultivares por mutación. Los principales países productores son Brasil y Camerún. Frutos parecidos a los de 'Valery'. Planta alta y vigorosa, semejante a la de 'Gros Michel'.</p>
		<p>VALERY: Frutos grandes pero menos cilíndricos que los de 'Gros Michel'. Sabor dulce y consistente. El nombre está registrado como marca.</p>
		<p>ROBUSTA O POYO: Principalmente exportado desde la costa de Ivory. También llamada 'Poyo', esta variedad se desarrolló a partir de la 'Cavendish'. Fruto más corto, de sabor muy dulce.</p>

		GRAN ENANO O GIANT CAVENDISH: Frutos más grandes, de mayor peso y cilíndricos, aunque más cortos y curvos que los del clon 'Robusta'. Planta de porte bajo, pseudotallo grueso y amplio sistema foliar.
	GROS MICHEL	Es producido de países como Malasia y Tailandia. Es conocido como guineo gigante, banano y plátano Roatán

Tabla 1. Frutas y Hortalizas/ Plátano, Musa

<http://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Tipos-variedades-Platano.html>

MATERIA PRIMA:

- **BANANO VERDE O GUINEO VERDE:**

El banano utilizado para este producto es el Cavendish – Valery, este es suministrado por el Grupo Daabon - Cl. La Samaria S.A,

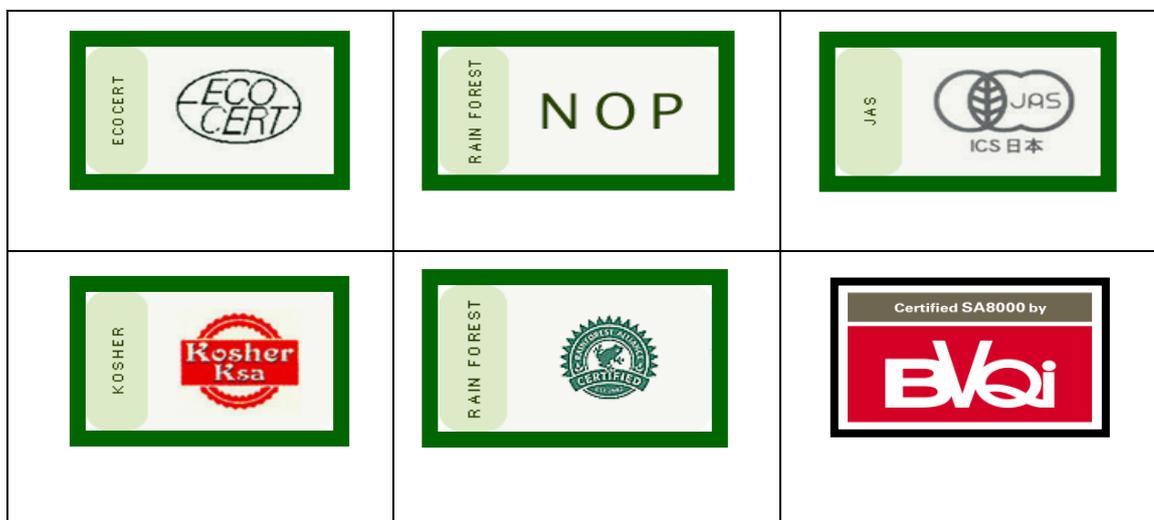


los cuales son especialistas en el cultivo y exportación de banano orgánico. Este



banano no contiene químicos ni ningún producto que vaya alterar el sabor o causar daños y/o lesiones en el consumidor.

Certificaciones del grupo Daabon:



- ✓ ECOCERT: Certificación del desarrollo sostenible.
- ✓ RAIN FOREST: Certificación al buen manejo forestal y agricultura sostenible.
- ✓ KOSHER: El certificado kosher designa aquellos alimentos que son aptos para consumirse por los practicantes del Judaísmo, tienen estándares de calidad que garantizan limpieza, calidad y salud.
- ✓ JAS: El certificado JAS, es el certificado de producción agrícola orgánica Japonés, creado por el Ministerio Forestal, Pesquero y de Agricultura de Japón.

ESPECIFICACIONES DE MATERIA PRIMA	
VARIABLES	
EDAD DE LA FRUTA	10,11,12 semanas
GRADO MINIMO Y MAXIMO DE	7"-15"

LA FRUTA	
LARGO MINIMO DE PULPA A PULPA	39-47cm
DEDOS MINIMO POR CAJA	120
MAXIMO DE DEDOS/GAJO	1
MINIMO DE DEDOS/GAJO	1
# CAJAS POR PALLET	55
TIEMPO DE DESLECHE (MIN Y MAX)	20-25minutos

Precio por caja: \$3.800

- ACEITE VEGETAL:

El aceite utilizado para este producto es el aceite vegetal de girasol, con alto nivel de ácido oleico y vitamina E. Es necesario que sea con alto nivel de ácido oleico debido a que este aceite resiste a altas temperaturas sin perder sus propiedades.

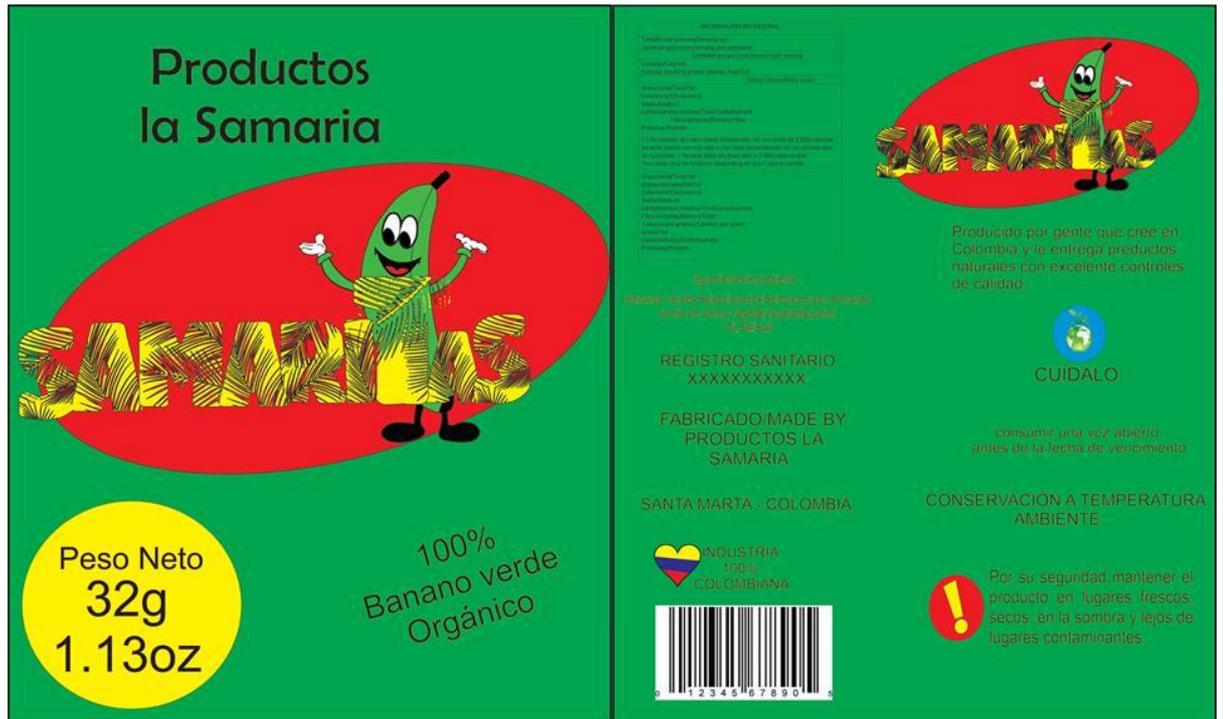
El aceite de girasol tiene un sabor neutro y un color prácticamente translúcido, ligeramente amarillo, en comparación con el aceite de oliva.³⁵

6.3 CARACTERISTICAS:

1. Diseño

³⁵ BOTANICAL /Aceite de Girasol

http://www.botanical-online.com/aceite_de_girasol_composicion.htm



2. Color: Los colores que identifican a Samaritas son:

- **Verde:** El color verde es el color principal de Samaritas debido a que es el color de la cascara del banano el cual es la materia prima utilizada para la realización del producto.
- **Amarillo:** El color amarillo debido a que es el color que adquiere la fruta cuando llega a su etapa de maduración.
- **Rojo:** El color rojo debido a que es el color que aporta confianza y optimismo al negocio.

3. Tamaño: El tamaño de cada empaque de samaritas tiene unas medidas de 11cm x 17cm.

Cada una de las tajaditas tiene un grosor de 1,5 milímetro y un diámetro de 2cm.

4. Peso: Cada uno de los empaques de samaritas tiene un peso de 32gr.

5. Dimensión Composición

A continuación se relaciona el valor nutricional del banano por cada 100g:

Bananas, (crudas)	
Valor nutricional por cada 100 g	
Energía 90 kcal 370 kJ	
Carbohidratos	22.84 g
Azúcares	12.23 g
Fibra alimentaria	2.6 g
Grasas	0.33 g
Proteínas	1.09 g
Tiamina (Vit. B1)	0.031 mg (2%)
Riboflavina (Vit. B2)	0.073 mg (5%)
Niacina (Vit. B3)	0.665 mg (4%)
Ácido pantoténico (B5)	0.334 mg (7%)
Vitamina B6	0.4 mg (31%)
Ácido fólico (Vit. B9)	20 µg (5%)
Vitamina C	8.7 mg (15%)
Hierro	0.26 mg (2%)
Magnesio	27 mg (7%)
Manganeso	0.27 mg (14%)
Fósforo	22 mg (3%)
Potasio	358 mg (8%)
Sodio	1 mg (0%)

Zinc	0.15 mg (2%)
------	--------------

% CDR diaria para adultos.

**Tabla 2: Bananas, (crudas) en la base de datos de nutrientes de USDA
(Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).³⁶**

Composición de cada paquete de Samaritas:

INFORMACION NUTRICIONAL

Tamaño por porción/Serving size

Contiene porciones/serving per container

Cantidad por porción/amount per serving

Calorías/Calories

Calorías desde la grasa/ calories from fat

%Valor

Diario/Daily Value

Grasa total/Total fat

Colesterol/Cholesterol

Sodio/Sodium

Carbohidratos totales/Total Carbohydrate

Fibra dietarias/Dietary Fiber

Proteína/Protein

(*) Porcentaje de valor diario está basado en una dieta de 2.000 calorías.

Su valor puede ser más alto o más bajo dependiendo de las calorías que

Se necesitan. / Percent daily are based on a 2.000 calories diet.

Your daily may be or lower depending on your calories needs.

³⁶ Frutas y hortalizas/plátano.

<http://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Tipos-variedades-Platano.html>

Grasa total/Total fat
Grasa saturada/Sat fat
Colesterol/Cholesterol
Sodio/Sodium
Carbohidratos totales/Total Carbohydrate
Fibra dietarias/Dietary Fiber
Calorías por gramo /Calories per gram
Grasa/ fat
Carbohidratos/Carbohydrate
Proteínas/Protein

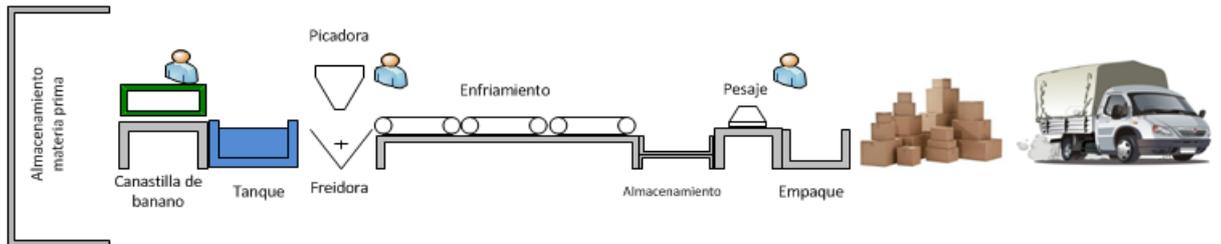
6.4 MAQUINARIA

	PROVEEDOR	MARCA	PRECIO	DIMENSION	PESO	CAPACIDAD	CONSUMO	MANTENIMIENTO	INFRAESTRUCTURA ESPECIAL
CORTADORA	Jarinox		\$ 2.170.000,00						
FREIDORA	Industrias vargas		\$ 3.600.000,00						
2 ALMACENAMIENTOS	Industrias vargas		\$ 2.000.000,00						
PESO	Coldelec		\$ 130.000,00						
SELLADORA	TECNEMBALAJE		\$ 700.000,00						

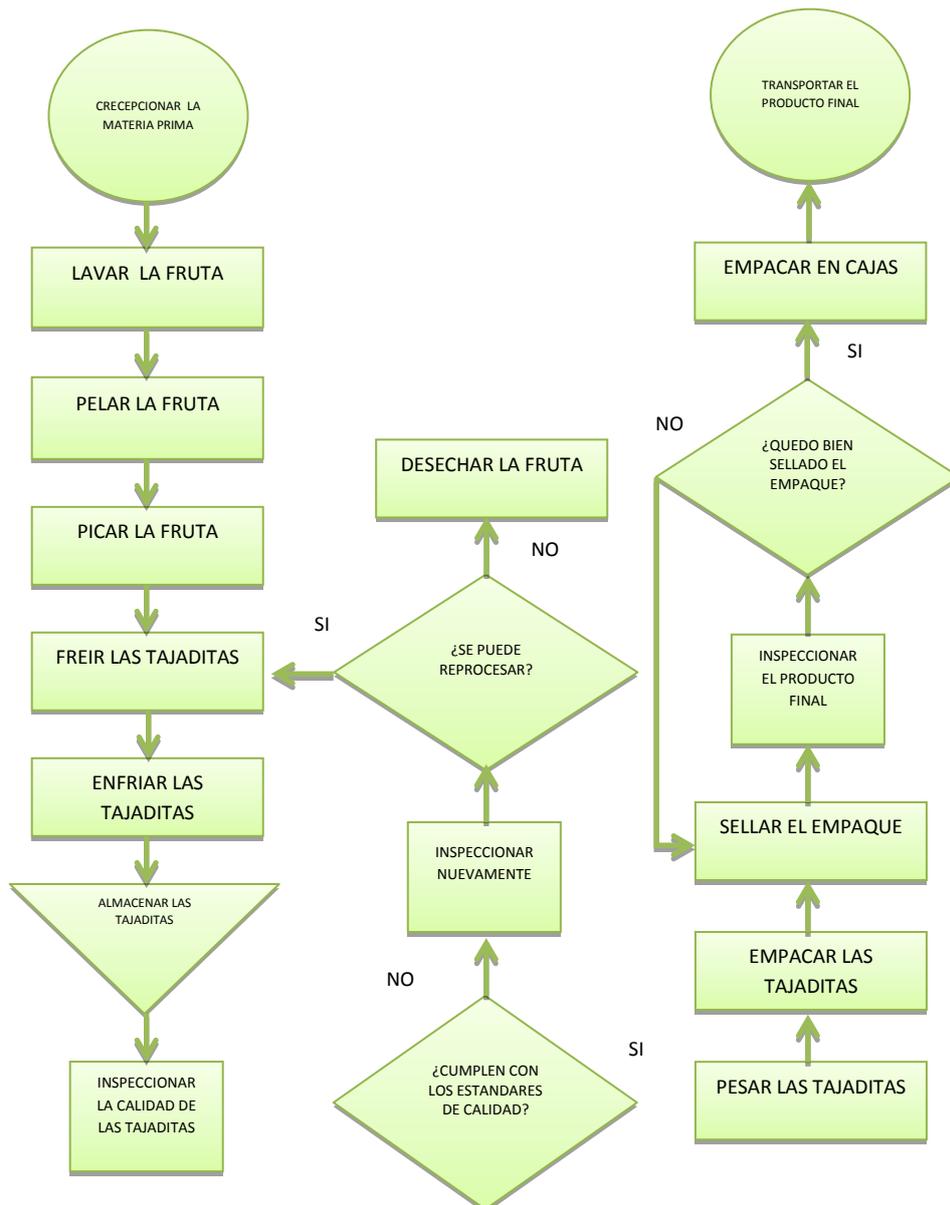


6.5 PROCESO DE PRODUCCION:

Diagrama de procesos:



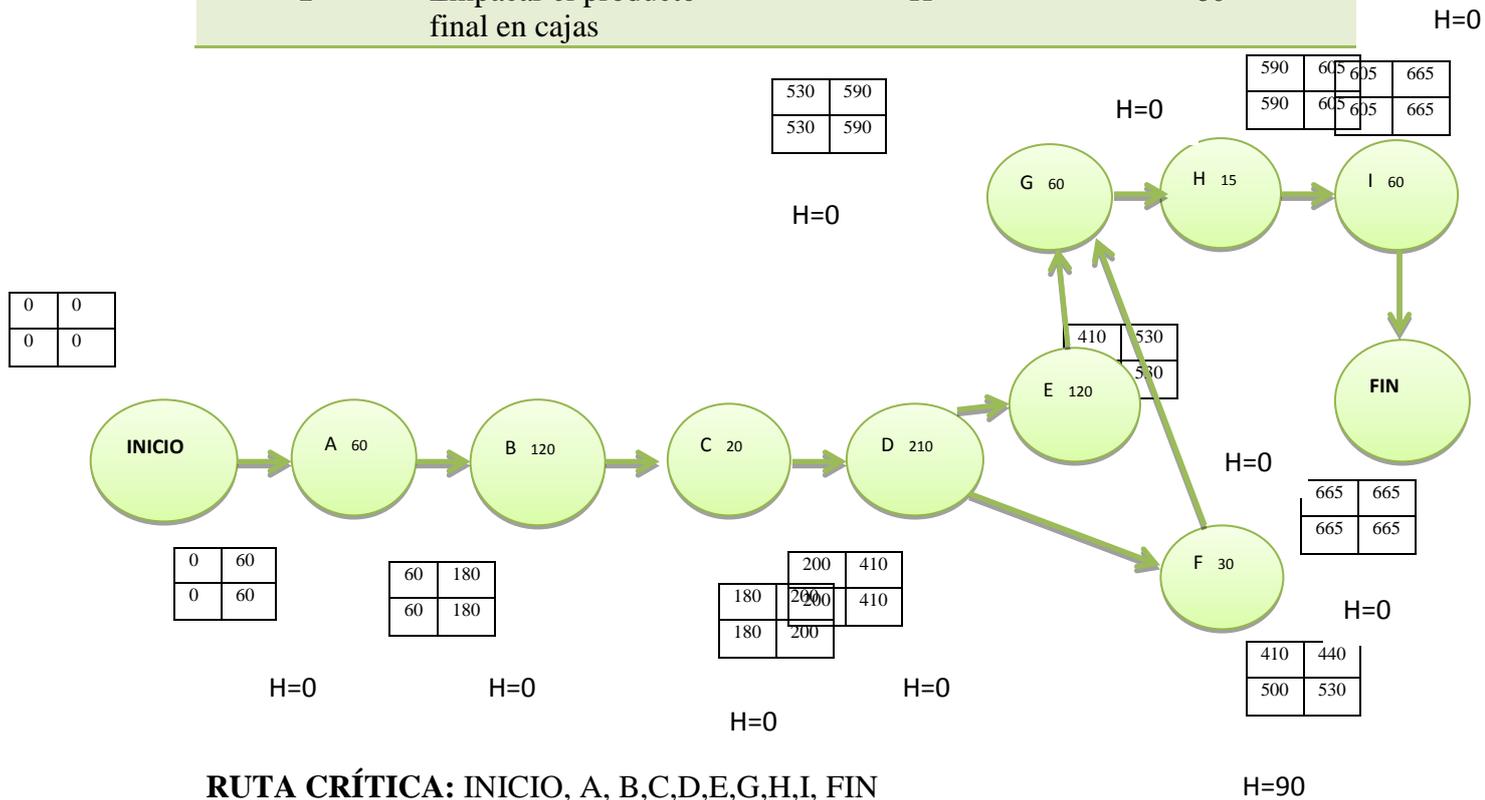
Flujograma del proceso de producción:





6.6 Pert – CPM:

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	PREDECESOR	DURACION(seg)
A	Lavar la fruta	-	60
B	Pelar la fruta	A	120
C	Picar la fruta	B	20
D	Freír las tajaditas	C	210
E	Enfriar las tajaditas	D	120
F	Pesar las tajaditas	D	30
G	Empacar las tajaditas	E,F	60
H	Sellar el empaque	G	15
I	Empacar el producto final en cajas	H	60



7. COSTO ECONÓMICO

LOGO DE SAMARITAS		INVERSIÓN DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN DE SAMARITAS										
		DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	TOTAL
1		Investigacion de mercado		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 400.000,00
2		Camara de comercio - Registro de empresa y marca		\$ 106.300,00								\$ 106.300,00
3		Apertura de cuenta bancaria			\$ 20.000,00							\$ 20.000,00
3		Materiales para muestreo (materia prima, utensilios)							\$ 150.000,00			\$ 150.000,00
4		Muestreo - Prueba de laboratorio								\$ 350.000,00		\$ 350.000,00
5		Registro INVIMA (codigo 2007)								\$ 3.223.733,00		\$ 3.223.733,00
6		Diseño de empaque y logo						\$ 250.000,00	\$ 400.000,00			\$ 650.000,00
7		Maquinaria y Equipos:										\$ -
7.1	1	Cortadora	\$ 2.170.000,00									\$ 2.170.000,00
7.2	1	Freidora	\$ 3.600.000,00									\$ 3.600.000,00
7.3	2	Almacenamiento de acero inoxidable	\$ 2.000.000,00									\$ 4.000.000,00
7.4	1	Bascula	\$ 130.000,00									\$ 130.000,00
7.5	1	Selladora	\$ 700.000,00									\$ 700.000,00
8		Utensilios y equipos de seguridad:										\$ -
8.1	3	Guantes de seguridad y de producción.	\$ 20.000,00									\$ 60.000,00
8.2	20	Canastas de plastico	\$ 11.000,00									\$ 220.000,00
8.3	3	Cuchillos,pala de acero inoxidable.	\$ 50.000,00									\$ 150.000,00
8.4	1	Paquete de Cofias	\$ 30.000,00									\$ 30.000,00
8.5	3	Pares de Botas	\$ 50.000,00									\$ 150.000,00
8.6	3	Delantal	\$ 30.000,00									\$ 90.000,00
		Total		\$ 156.300,00	\$ 70.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 3.623.733,00	\$ 50.000,00	\$ 16.200.033,00
		Viaticos (transporte, alimentacion)		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 400.000,00
		Total + Viaticos		\$ 206.300,00	\$ 120.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 350.000,00	\$ 650.000,00	\$ 3.673.733,00	\$ 100.000,00	\$ 16.600.033,00

LOGO DE SAMARITAS	CONTABILIDAD		Fecha de creación: Enero 2014
	COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO DE SAMARITAS		Formato # : FCTB-001
FECHA: _____			
COSTOS FIJOS			CANTIDA
			TOTAL
1.	Arriendo de fabrica de producción en Santa Marta		\$ 1.500.000,00
2.	Servicios Públicos:		
2.1	Luz		\$ 130.000,00
2.2	Agua		\$ 150.000,00
2.3	Gas		\$ 30.000,00
3	Papeleria		\$ 200.000,00
4	Aseo, limpieza y mantenimiento de la fabrica		\$ 400.000,00
5	Mano de obra indirecta		\$ 100.000,00
6	Publicidad		\$ 250.000,00
7	Promocion		\$ 250.000,00
8	Transporte (envio producto final de Santa Marta - Bogota)		\$ 400.000,00
9	Gastos financieros		
2	Mano de Obra directa	3	\$ 1.848.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ 5.258.000,00
COSTOS VARIABLES			CANTIDA
			TOTAL
1	Insumos:		
1.1	Fruta		\$ 200.000,00
1.2	Sal		\$ 5.000,00
1.3	Aceite		\$ 100.000,00
3	Empaques y cajas		
3.1	Empaques del producto (\$50uni)	6000	\$ 300.000,00
3.2	Cajas para transportar el producto final (50unid x caja)	120	\$ 96.000,00
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 701.000,00

RESUMEN INFORMACION FINANCIERA	
COSTOS FIJOS	\$ 5.258.000,00
COSTOS VARIABLES	\$ 701.000,00
COSTO TOTAL	\$ 5.959.000,00
COSTO UNITARIO	\$ 993,17
COSTO VARIABLE UNIT.	\$ 116,83
COSTO FIJO UNIT.	\$ 876,33
CANTIDAD DE PROD.	6.000
PRECIO DE VENTA	\$ 1.200,00
PUNTO DE EQUILIBRIO	4.854
INGRESOS	\$ 7.200.000,00
UTILIDAD	\$ 1.241.000,00

VARIABLES MACROECONOMICAS		
Inflación		3,0%
Aumento Salario		4,5%
Impuesto		16,0%

INDICADORES		
Insumos / Unidad		#####
Empaques / Unidad		#####



8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1 P&G Anual

	P&G ANUAL		
	2015	2016	2017
Ingreso	\$ 79.200.000,00	\$ 177.984.000,00	\$ 274.985.280,00
Insumos	\$ 3.355.000,00	\$ 7.539.600,00	\$ 11.648.682,00
Servicios Publicos	\$ 3.410.000,00	\$ 7.663.200,00	\$ 11.839.644,00
Paquetes	\$ 4.356.000,00	\$ 9.789.120,00	\$ 15.124.190,40
Mano de Obra Directa	\$ 22.176.000,00	\$ 23.173.920,00	\$ 24.216.746,40
Transporte	\$ 4.400.000,00	\$ 9.888.000,00	\$ 15.276.960,00
Costo Directo	\$ 37.697.000,00	\$ 58.053.840,00	\$ 78.106.222,80
Utilidad Bruta	\$ 41.503.000,00	\$ 119.930.160,00	\$ 196.879.057,20
Arriendo	\$ 18.000.000	\$ 18.540.000	\$ 19.096.200
Mano de Obra Indirecta	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430
Mantenimiento	\$ 4.800.000	\$ 4.944.000	\$ 5.092.320
Papeleria	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160
Publicidad	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400
Costo Operacional	\$ 32.400.000	\$ 33.390.000	\$ 34.410.510
Utilidad Operacional	\$ 9.103.000	\$ 86.540.160	\$ 162.468.547
Depreciacion	\$ 4.233.333	\$ 4.254.333	\$ 4.275.963
Intereses	\$ 508.333	\$ 308.333	\$ 108.333
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 4.361.333	\$ 81.977.493	\$ 158.084.251
Impuestos	\$ 1.355.600	\$ 13.116.399	\$ 25.293.480
Utilidad Neta	\$ 3.005.733	\$ 68.861.094	\$ 132.790.770



Flujo de Caja Libre – Anual

FLUJO DE CAJA LIBRE				
	0	2015	2016	2017
NOPAT		\$ 7.747.400	\$ 73.423.761	\$ 137.175.067
Inversion	\$ 16.600.033	\$ 0	\$ 721.000	\$ 742.630
FCL	-\$ 16.600.033	\$ 7.747.400	\$ 72.702.761	\$ 136.432.437
Aumento Deuda	\$ 10.000.000			
Capital		\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333
Intereses		\$ 508.333	\$ 308.333	\$ 108.333
FC del Inversionista	-\$ 6.600.033	\$ 3.905.733	\$ 69.061.094	\$ 132.990.770

8.2 Balance General – Anual

BALANCE GENERAL			
	2015	2016	2017
Efectivo	\$ 0	\$ 12.954.658	\$ 87.323.398
Utencilios	\$ 700.000	\$ 1.421.000	\$ 2.163.630
Maquinaria	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Activo Intangible	\$ 5.300.033	\$ 5.300.033	\$ 5.300.033
Activo Tota	\$ 16.247.255	\$ 25.687.830	\$ 96.543.064
Deuda	\$ 9.722.222	\$ 6.388.889	\$ 3.055.556
Pasivo	\$ 9.722.222	\$ 6.388.889	\$ 3.055.556
Aporte	\$ 9.546.144	\$ 10.561.200	\$ 10.561.200
Utilidad	-\$ 3.021.111	\$ 5.732.008	\$ 11.059.481
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ 3.005.733	\$ 71.866.828
Patrimonio	\$ 6.525.033	\$ 19.298.941	\$ 93.487.508
Pasivo + Patrimonio	\$ 16.247.255	\$ 25.687.830	\$ 96.543.064