



Universidad de  
**La Sabana**

**PROYECTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**LOYDA GOMEZ**

**PLAN DE NEGOCIOS**

**MINEQUA**

**MARIA CAMILA AVILAN**

**JUAN CAMILO LOPEZ**

**DANIEL OCAMPO**

**TANIA PACHECO**

**VALENTINA TORO**

**CHÍA, CUNDINAMARCA**

**2019-2**

## TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	3
3. Presentación equipo emprendedor	4
4. La nueva empresa y el sector.	4
4.1 Atractivos del entorno, sector y/o industria.	4
4.2 Barreras de entrada.	6
5. El mercado y la competencia.	6
5.1. Delimitación, análisis y tamaño del mercado en que operará la empresa.	6
5.2. Análisis de los competidores y su cuota de mercado.	6
5.3 Perfil general del segmento objetivo.	9
6. Modelo de Negocio.	9
6.1 Descripción del Modelo de Negocio.	9
7. Plan Marketing	10
7.1 Objetivos	10
7.2 Estrategias y planes de acción por variable del marketing mix	11
7.2.1. Estrategia de Precio	11
7.2.2. Estrategia de Producto	11
7.2.3. Estrategia de plaza	13
7.2.4. Estrategia Promoción	13
7.3 Proyecciones de consumo/ventas (unidades y pesos)	14
8. Plan de Operaciones y logística.	14
8.1 Localización de la empresa/oficina.	14
8.2 Descripción y análisis del proceso de producción	14
8.3 Equipos de Producción. Plan de Adquisición. Análisis de Capacidades	15
8.4 Necesidades de Recursos Humanos.	16
8.5 Gestión Logística Interna y Externa	17
	18
9. Plan organizacional	18
9.1 Modelo Societario y Aspectos Legales.	19
9.2 Estructura organizativa. Organigrama. Responsables de cada actividad	20
9.3 Perfiles del recurso humano y plan de incorporación de personas y contratación	22
Referencias	30

## **1. Resumen Ejecutivo**

Para todo ser humano, niño, joven, adulto o persona de edad avanzada el agua es un producto que es esencial para el organismo. Es tan importante que mientras se puede sobrevivir entre 4 y 6 semanas sin alimentos, solo se puede sobrevivir un par de días sin este. El agua aporta un sinnúmero de beneficios y estos se potencian si el agua que se consume es mineral. Ya que ésta además de satisfacer la necesidad básica del agua, también aporta minerales y vitaminas, como el Hierro y el Zinc, además viene libre de bacterias y contaminantes. Por esta razón para Minequa es muy importante y satisfactorio llegar al mercado colombiano.

Es por esto que consideramos que Minequa, agua mineral colombiana, es un producto con un alto valor agregado. De aquí nace nuestra idea de montar una embotelladora de agua mineral, distribuir y vender las botellas en las principales ciudades del país. Después de varias investigaciones del mercado y la población se decidió que inicialmente deseamos ofrecer nuestro producto en supermercados de cadena, como por ejemplo supermercados Colsubsidio o Grupo Éxito que se encuentren en la zona centro-norte de Bogotá y las zonas aledañas a este, además también buscamos hacer presencia en universidades y restaurantes que se encuentren en los sectores ya mencionados. En los puntos de venta mencionados con anterioridad es donde van a adquirir nuestro producto personas que conocen del tema y que son conscientes de la diferencia que existe entre el agua potable y el agua mineral, además de los beneficios de esta última y que estén dispuestas a pagar un poco más por cada botella.

Minequa cuenta con un equipo emprendedor que a lo largo de dos semestres desarrollo investigaciones para poder llevar a cabo un proyecto viable, innovador, con escalabilidad y con impacto social y ambiental. Buscamos llegar al mercado bogotano con un producto de calidad Premium, pero con un precio que esté un 10% por debajo del precio promedio calculado, para así entrar a competir con las demás marcas de agua mineral. Por el lado social Minequa quiere educar y concientizar a la población colombiana, inicialmente a la población de Bogotá de los beneficios que brinda consumir este tipo de agua y de la gran diferencia que existe entre el agua potable y el agua mineral.

## **2. Introducción**

En el siguiente trabajo podremos observar la creación de una empresa embotelladora de agua mineral llamada Minequa, en el documento se analizan los aspectos más importantes en cuanto a mercadeo, logística, operaciones y finanzas.

Se describirán y se analizarán de manera profunda temas como el análisis del sector al cual la empresa hace parte, los atractivos de esta misma y las barreras de entrada. Asimismo, se hará un análisis del mercado y la competencia para Minequa. También, se hará una descripción del modelo de negocio de una manera detallada, teniendo en cuenta el plan de mercadeo para cumplir el objetivo que se tiene planeado, por otro lado, será explicado a detalle cómo es el proceso de producción, cómo será la logística de distribución e inventarios. Finalmente, se mostrarán cuáles son los recursos necesarios para el funcionamiento del proyecto, dónde y cómo se obtendrán estos recursos, por último, se analizará el punto de equilibrio y rentabilidad que la empresa tendrá.

### **3. Presentación equipo emprendedor**

El equipo está compuesto por: María Camila Avilán, Juan Camilo López, Daniel Ocampo, Tania Pacheco y Valentina Toro. Estudiantes de la Universidad de La Sabana que actualmente cursan octavo (8) semestre de la carrera Administración de Negocios Internacionales.

María Camila Avilán tiene 22 años, nació en la ciudad de Bogotá y es apasionada por el marketing. En mayo del 2019 realizó un curso en “Strategic Principles of Awesome Brands” y también hizo parte del seminario en “Fashion Marketing” de la Universidad de La Sabana. Para este proyecto ella desea aportar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera y en los cursos ya mencionados para apoyar el crecimiento de Minequa a nivel de mercadeo.

Tania Pacheco con 24 años posee facilidad de desempeño en áreas de Comunicación, mercadeo e innovación de producto. Con Minequa desea enfocarse en optimización de ventas y fidelización del consumidor, con el propósito de alcanzar las metas corporativas: financieras, reconocimiento de marca y objetivos sociales.

Juan Camilo López con 24 años y nacido en Bogotá tienen alto interés en las áreas de comercio, negociación y mercadeo. Su objetivo en la compañía es crear estrategias para incrementar ventas y posicionar en el mercado a la marca Minequa como la mejor marca de aguas minerales nacionales ofreciendo innovación y compromiso al cliente.

Daniel Ocampo tiene 22 años, nació en Bogotá y sus conocimientos de finanzas y el régimen cambiario empresarial serán enfocados en generar una rentabilidad estable y, a futuro, organizar la empresa para emprender en exportaciones. Desde hace varios años está muy interesado en el desarrollo de una embotelladora de agua mineral, por lo que también tiene conocimientos sobre los tipos de agua mineral y sus beneficios. Su padre es el dueño de la finca donde está ubicada la fuente del agua y tiene importantes contactos en la región.

Valentina Toro, 23 años, Vive en Bogotá y cuenta con facilidad para desempeñarse en las áreas de mercadeo y ventas. Tiene su propia marca de ropa y desea orientar sus conocimientos a la venta y distribución del producto.

De igual manera, contamos con el apoyo de la profesora Loyda Gómez la cual dedica al menos 4 horas a la semana a asesorarnos en el desarrollo del proyecto, es profesora de planta y jefe de departamento de negociación y comercio internacional en la Universidad de la Sabana.

El Sr. Arturo Ocampo, dueño de la finca ubicada en Ubalá, Cundinamarca donde se encuentra la fuente del agua mineral y quien ha sido un apoyo importante a lo largo del proyecto tanto en el ámbito económico (a la hora de realizar los análisis del agua) como en conocimiento y contactos.

### **4. La nueva empresa y el sector.**

#### **4.1 Atractivos del entorno, sector y/o industria.**

El agua, producto esencial para la vida, compone entre el 60% y 75% de nuestro cuerpo (Rosado et al., 2011) y es tal la importancia del agua en nuestras vidas que, mientras podemos sobrevivir

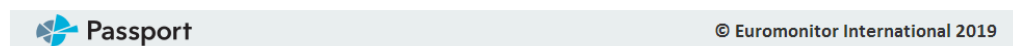
entre 4 y 6 semanas sin consumir alimentos, sólo podemos sobrevivir un par de días sin agua (Océane, 2016). De toda el agua del planeta, solo el 2,5% es agua dulce ubicada en ríos, lagos, hielo y acuíferos subterráneos, en la mayoría de los casos, el agua debe ser tratada y así ser apta para el consumo humano (“Agua | Greenpeace Argentina,” n.d.). Sin embargo, existe un tipo de agua con propiedades especiales, cargada de minerales y apta para consumo humano desde su origen.

En Colombia, el agua mineral natural entra a competir en dos sectores. El primero es el sector del agua embotellada. Este es un sector que continúa en crecimiento, alcanzando ventas de 1.193,4 millones de litros en 2018 (un incremento del 5,8% con respecto al 2017) de los cuales casi el 45% es manejado por 5 marcas (Euromonitor, 2019).

### Brand Shares of Bottled Water in Colombia

% Share (LBN) - Off-trade Volume - 2017

Brand	% Share
Cristal	48.7
Brisa	15.4
Manantial	7.9
Bretaña	6.6
Oasis	5.0
H2OH!	4.8
Éxito	4.4
Schweppes	0.5
La Parcela	0.1
Private Label	0.3
Others	6.4



**Fuente:** Euromonitor, 2017

El segundo sector es el de las bebidas naturalmente saludables, en este caso se incluyen bebidas como té y jugos. Este también es un sector muy llamativo, pues en 2018 vendió más de 690 mil millones de pesos. Sin embargo, así como el sector de agua embotellada, más del 60% de la participación de mercado es dominada por 5 marcas de bebidas saludables y marcas de aguas minerales que competirán directamente con nosotros, como por ejemplo Evian, que solo tiene un 0,1% de participación del mercado (Euromonitor, 2019).

Brand Name	Company Name (GBO)	Data Type	2016	2017	2018
Manantial (Coca-Cola Co, The)	Coca-Cola Co, The	Retail Value RSP	39,10	34,70	36,50
Savioe (Quala SA)	Quala SA	Retail Value RSP	6,30	15,20	15,90
Jaibel (Congrup SA)	Congrup SA	Retail Value RSP	5,40	5,30	5,40
Hindú (Agrícola Himalaya Ltda)	Agrícola Himalaya Ltda	Retail Value RSP	4,00	4,40	4,80
Mr Tea (Postobón SA)	Postobón SA	Retail Value RSP	7,60	5,60	4,20
Nectar California (Gloria SA, Grupo)	Gloria SA, Grupo	Retail Value RSP	4,20	4,10	4,10
Country Hill (Grupo Nutresa SA)	Grupo Nutresa SA	Retail Value RSP	5,60	4,30	3,50
Tropicana (PepsiCo Inc)	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	2,20	1,30	1,20
Orquidea (Tisanas Orquideas)	Tisanas Orquideas	Retail Value RSP	0,70	0,80	0,90
Hit (Postobón SA)	Postobón SA	Retail Value RSP	0,90	0,90	0,80
Ocean Spray (Ocean Spray Cranberries Inc)	Ocean Spray Cranberries Inc	Retail Value RSP	0,60	0,60	0,60
Lipton (Unilever Group)	Unilever Group	Retail Value RSP	1,10	0,80	0,60
California (Gloria SA, Grupo)	Gloria SA, Grupo	Retail Value RSP	0,50	0,50	0,50

**Fuente:** Euromonitor, 2018.

Consideramos que el agua mineral natural puede ser un producto con un alto valor agregado, pues además de satisfacer una necesidad básica, también aporta minerales importantes para la salud (Marcos, 2017). Es por esto, que nuestra idea es crear una embotelladora de agua mineral para

distribuir y vender el producto en las principales ciudades del país. Inicialmente deseamos ofrecer nuestros productos en supermercados de cadena con ubicación estratégica, como por ejemplo Supermercados Colsubsidio, almacenes del grupo Éxito, después deseamos dirigirnos a diferentes universidades del país y también crear alianzas con reconocidos restaurantes que deseen ofrecer agua mineral de excelente calidad a sus comensales.

#### **4.2 Barreras de entrada.**

Para entrar a competir en la industria del agua embotellada, específicamente agua mineral, hay que superar barreras principales.

- 1) La inversión inicial: esta varía según el tamaño y capacidad de producción de la maquinaria, además de la mano de obra y los materiales para la adecuación y construcción de la planta.
- 2) Competencia: es un mercado dominado en más de un 70% por 3 marcas de agua embotellada. (Euromonitor, 2019)
- 3) Desconocimiento: en Colombia no hay una cultura de consumo de agua mineral, por lo que entrar a competir al mercado con este tipo de agua implica enfocarse inicialmente en una pequeña parte de la población que tenga conocimiento de los beneficios y gradualmente hacer diferentes campañas para concientizar a la parte de la población que no diferencia entre el agua potable tratada y el agua natural mineral.

### **5. El mercado y la competencia.**

#### **5.1. Delimitación, análisis y tamaño del mercado en que operará la empresa.**

Al ser un producto vital para el ser humano, los compradores potenciales son todas las personas de Bogotá (centro a norte) y alrededores que están económicamente activos. Al ser un producto Premium con características únicas posee un precio más elevado, es por esto que está inicialmente dirigido a quienes conozcan de los beneficios del agua mineral y estén dispuestas a pagar el precio extra por botella.

#### **5.2. Análisis de los competidores y su cuota de mercado.**

##### **Agua Manantial**

Agua Manantial es una marca Colombiana que proviene de napas subterráneas y de una red potable. Esta agua es tratada por medio de nueve pasos que buscan purificarla, obteniendo agua 100% pura, sin cloro, libre de sodio. Por medio de un proceso de Ósmosis se consigue reducir los minerales del agua en un 85%. Lo que la hace un agua ideal para el cuerpo humano. Agua Manantial ha sido certificada por las normas ISO 22000, ISO 14001 Y OHSAS 18001, además ha sido reconocida por la International Taste and Quality institute con el premio Superior Taste Award.

##### **Agua Brisa**

Agua Brisa es una marca de agua potable tratada de The Coca-Cola Company, es una de las marcas con más trayectoria en el mercado nacional y con mayor recordación en los colombianos. Esta

bebida tiene el 25% del mercado local (S.A.S., E. L. R.,2016, June 16). Es una marca 100% colombiana. Tienen un enfoque social con los habitantes de la Guajira, ya que ayudaron a la financiación de la construcción un molino en dicha área para que sus habitantes puedan extraer agua purificada para que sea apta para el consumo (2018, September 19).

### **Agua Voss**

El agua Voss nace debajo de las capas de roca y arena de un acuífero en Iveland, Noruega. Se posiciona en el mercado como un agua muy pura que tiene un sabor único, fresco y limpio. Esta marca cuenta con niveles bajos de sólidos disueltos totales (TDS) lo que es más favorable para la salud. Voss se comercializa en 50 países del mundo entre ellos Colombia, se puede encontrar esta marca en agua embotellada en vidrio y en plástico PET con distintos tamaños, además también se encuentra la gama VOSS sparkling que es agua saborizada. En el país podemos encontrar esta marca en las tiendas Carulla y en licorerías como Dislicores.

### **Agua Evian**

Agua Evian nace en el corazón de los Alpes Franceses, en Evian-les-Bains. Es una marca de agua reconocida que goza de gran prestigio en el mercado, Evian se posiciona como una de las marcas que son líderes mundiales en aguas minerales. Se comercializa en 140 países alrededor del mundo y ofrece distintas gamas que se ajustan a las necesidades y gustos de sus clientes. Agua Evian tiene uno de los contenidos minerales más bajos en el mercado (menos de 500 mg por litro) ofrece el contenido mineral ideal para la absorción para los riñones más débiles. En Colombia se puede encontrar esta agua en Carulla, almacenes Jumbo y algunas licorerías del país, se posiciona entre las 10 marcas de agua que más se consumen en Colombia

### **La Calera**

Agua La Calera nace de un pueblo colombiano ubicado en el Valle del Cauca llamado Guascas. Esta marca cuenta con un agua alcalina con un PH de 8.2 que ayuda a regular la acidez del cuerpo. Esta marca colombiana llegará al mercado en enero del 2020.

### **Acqua Panna**

Agua proveniente de Italia. Acqua Panna tarda 13 años en fluir por el acuífero y alcanzar la superficie en su manantial, donde se embotella sin tratamientos adicionales. Su PH es de 7.1 y sus principales fortalezas son su cantidad de Calcio y Magnesio. ("La calidad del agua Acqua Panna", 2019)

## Comparación de Minequa y sus competidores

PRODUCTO	AQUA PANNA	EVIAN	VOSS	MONOPRIX	MINEQUA	LA CALERA	MANANTIAL	BRISA
DESCRIPCION	Agua Mineral de Mineralizacion Debil	Agua Mineral de Mineralizacion Media	Agua Mineral de Mineralizacion Muy Debil	Agua Mineral de Mineralizacion Debil	Agua Mineral de Mineralizacion Debil	Agua Mineral de Mineralizacion Media	Agua mineral natural	Agua potable Tratada
Precio/ml	\$8	\$12.16	\$15.63	\$1.17	\$7	\$2.00	\$3.48	\$2.98
Residuo Seco	141	345	44	139	93	256	N.D.	N.D.
Dureza Total	110	320	14	340	118	182	N.D.	N.D.
Ph	8	7.2	6	8	7.17	7.9	N.D.	N.D.
Bicarbonatos	100	360	20	137	N.D.	232	N.D.	N.D.
Calcio	32.2	80	5	44.4	38.4	21	N.D.	N.D.
Cloruro	7.8	10	12	1	21	5	N.D.	N.D.
Fluoruro	N.D.	0.1	0.1	0.05	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Hierro	N.D.	0.124	N.D.	N.D.	0.112	N.D.	N.D.	N.D.
Magnesio	6.5	26	1	1	5.35	32	N.D.	N.D.
Manganeso	N.D.	0.001	0.005	N.D.	0.04	N.D.	N.D.	N.D.
Nitritos	2.9	3.8	1	4.4	0.018	5	N.D.	N.D.
Potasio	0.8	1	1	0.5	N.D.	2	N.D.	N.D.
Silice	6.9	15	1	N.D.	N.D.	27	N.D.	N.D.
Sodio	6.6	6.5	6	1.3	13.3	2	15	25
Sulfato	22	15	5	5	11.3	11	N.D.	N.D.
Zinc	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	0.027	N.D.	N.D.	N.D.

**Fuente:** Tabla de elaboración propia.

Como se puede observar, la tabla contiene las principales marcas de aguas minerales importadas, las marcas de agua embotellada más vendidas a nivel nacional y dos marcas de agua mineral nacionales que podrían entrar a competir en el mercado en los próximos años (Minequa y La Calera), está organizada por marca de agua, nivel de mineralización, precio y miligramos de mineral por litro de agua, según los reportes de calidad y análisis de laboratorio realizados para cada marca. Oasis, Cristal y Nacimiento, productos del grupo Postobón, también son marcas de agua embotellada con una importante participación en el mercado. Sin embargo, debido a que no tienen un aporte nutricional significativo, no llevan tabla de contenidos ni cantidades diarias orientativas (Etiquetado GDA), lo cual no nos permitió incluirlas en el análisis.

Para comenzar, las aguas están caracterizadas por el nivel de mineralización. Este se mide según la cantidad de residuos sólidos, los cuales están ubicados en un rango de 0 a 1.500mg/L y se clasifican desde muy débil hasta muy alto tal como muestra la siguiente tabla.

### Super Low

0 - 50mg/l

### Low

50- 250 mg/l

### Medium

250- 800mg/l

### High

800 - 1,500mg/l

### Very High

1,500mg/l & over

**Fuente:** Fine Waters, 2019



Como su nombre lo indica, la mineralización del agua y los residuos sólidos indican la cantidad de minerales que trae por litro y, dependiendo las necesidades de la persona, una cantidad mayor puede resultar más beneficiosa. Es por esto, que en la tabla resaltamos en verde los niveles más altos de residuos sólidos en comparación al resto. Según el análisis, Minequa tiene un nivel de mineralización bajo, pero superior a 4 de sus competidores. Por otro lado, el precio por mililitro que Minequa maneja es más bajo en comparación a la mayoría de las aguas importadas como Voss, Evian y Acqua Panna, pero es más alto que el precio de las aguas nacionales como Manantial, Brisa y Cristal. Esta diferencia de precio entre Minequa y las aguas nacionales se debe al grado de mineralización y beneficios que brinda el consumo de agua mineral en comparación al agua potable tratada.

### **5.3 Perfil general del segmento objetivo.**

Personas que conocen del tema y son conscientes de los beneficios que trae el consumo de agua mineral y tienen el poder adquisitivo para pagar un poco más por cada botella de agua.

## **6. Modelo de Negocio.**

### **6.1 Descripción del Modelo de Negocio.**

Nuestro mercado sería de aproximadamente 60 millones de litros y/o 126 mil millones de pesos y nuestro objetivo sería vender llegar a vender 3.000.000 de litros al año, o sea, 6.000.000 de botellas de 500ml.

Nuestra estructura de costos tiene dos diferencias importantes en comparación con la competencia. La primera es que, al ser un agua natural mineral de manantial, se envasa directamente en la fuente y no necesita tantos procesos de tratamiento ni purificación, lo cual significa un ahorro importante de energía y un menor impacto ambiental, con un mayor beneficio nutricional en el producto final. La segunda diferencia es que, debido a la ubicación del predio en que está ubicado el manantial, el costo de la energía es mínimo, pues está subsidiado en su mayoría por EMGESA y CORPOGUAVIO. Por lo tanto, nuestros costos serían:

- 1) La Máquina embotelladora
- 2) La adecuación del predio en que está ubicada la fuente del agua
  - a) Materiales construcción bodega y planta
  - b) Limpieza 1-2 hectáreas alrededor del pozo
  - c) Mano de obra para construcciones y limpieza
- 3) Empaques y etiquetas
- 4) Logística/Distribución
- 5) Mercadeo
- 6) Gastos Administrativos
  - a) Salarios
  - b) Sistemas de Información
  - c) Bases de Datos
  - d) Papelería
- 7) Concesión uso de agua

La siguiente tabla muestra los precios promedio del agua embotellada y del agua mineral embotellada.

Producto	\$/ml	\$/500ml
Manantial	\$ 3.48	\$ 1,740
Brisa	\$ 2.98	\$ 1,490
Voss	\$ 15.63	\$ 7,815
Evian	\$ 12.16	\$ 6,080
La Calera	\$ 4.00	\$ 2,000
Aqua Panna	\$ 8.00	\$ 4,000
<b>Promedio</b>	<b>\$ 7.71</b>	<b>\$ 3,854</b>

Fuente: Tabla de elaboración propia

Como se puede observar, existe una gran diferencia de precios entre agua potable tratada y agua mineral; esto es debido a las características nutricionales que tiene el agua mineral junto con otras variables, como el tipo de envase y el país de origen del agua. Según este análisis, queremos que el precio de nuestro producto esté un 10% por debajo del precio promedio calculado para así entrar a competir como una marca de agua mineral más asequible en contraste a las existentes actualmente en el mercado colombiano.

## 6.2 Innovación, escalabilidad e impacto social o ambiental.

El objetivo de nuestro proyecto es innovar con una manera social y económica. Deseamos educar a las personas acerca de los beneficios que trae consumir agua mineral, ya que normalmente se cree que da lo mismo consumir esta agua a un agua potable tratada, ésta y la diferencia de precios entre ambos productos son las razones más relevantes del por qué el consumidor decide consumir agua tradicional sobre el agua Mineral.

Es por lo anterior que queremos impactar al mercado con un producto de calidad premium pero a un precio mucho más asequible. Por otro lado, deseamos trabajar de la mano con diferentes ONG que trabajan para llevar agua a zonas de escasez, para así brindarle a las comunidades nutricionalmente vulnerables un valor agregado a su bienestar nutricional.

Además, queremos generar un impacto positivo en el desarrollo de la sociedad, especialmente en la región del Guavio, donde cada año destinaremos un porcentaje de las utilidades para invertir en infraestructura, educación y actividades con la comunidad.

## 7. Plan Marketing

### 7.1 Objetivos

- Ser reconocidos como una de las mejores aguas minerales del país.
  - A corto plazo tener las certificaciones mínimas exigidas (INVIMA, ISO)
  - A mediano y largo plazo obtener premios de calidad en distintas categorías.
- Estar presentes en la mayoría de los supermercados objetivo del territorio nacional.

- A corto plazo presencia en Bogotá norte y municipios aledaños, a través de cafeterías, restaurantes, gimnasios y pequeñas tiendas.
- A mediano plazo presencia en ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, etc.) introduciendo el producto a grandes superficies como Éxito, Carulla y Colsubsidio .
- A largo plazo, ampliar nuestra presencia en territorio natural e iniciar procesos de negociación para exportar el producto.
- Concientizar a la población sobre los beneficios del consumo de agua mineral.
  - Campañas publicitarias en varios canales de comunicación
  - Página web con toda la información detallada del proceso y los beneficios del producto final.

## 7.2 Estrategias y planes de acción por variable del marketing mix

En la zona norte de Bogotá (Usaquén, Suba y Chapinero) y los municipios aledaños (Zipaquirá, Chía y Cajicá) hay aproximadamente 2.270.000 habitantes y el consumo promedio embotellado en Colombia es de 26.7 litros por persona anualmente (EuroMonitor, 2018), es decir, nuestro mercado objetivo consume más de 60 millones de litros anualmente.

### 7.2.1. Estrategia de Precio

Para encontrar una base aproximada del posible precio para nuestro producto realizamos el siguiente análisis: en promedio una botella de 500ml de agua (nacional e importada) tiene un precio de COP \$3854. Sin embargo consideramos que el precio aún sigue siendo alto para nuestra propuesta de valor económica, es por lo anterior que decidimos disminuir este valor un 10%, para así ofrecer un precio de COP \$3541 aproximadamente. Este precio tiene un valor estratégico importante ya que, si se compara directamente con el precio promedio de 500 ml de agua mineral importada, es significativamente más bajo y permitirá un mayor margen de ganancias para nuestros distribuidores. La siguiente tabla muestra el precio promedio por mililitro de las aguas minerales importadas más comunes y el precio promedio que tendrían si mantuvieran el precio por mililitro en una presentación de 500ml.

Promedio de Precio/ml	Precio Botella 500ml
\$ 8.00	\$ 4,000.00
\$ 12.16	\$ 6,080.00
\$ 13.20	\$ 6,600.00
\$ 14.46	\$ 7,230.00
\$ 15.63	\$ 7,812.50
<b>\$ 10.77</b>	<b>\$ 6,344.50</b>

Fuente: Tabla de elaboración propia

### 7.2.2. Estrategia de Producto

Minequa es el producto perfecto para cualquier tipo de cliente. Una botella de agua refrescante, hidratante y con una carga mineral que la diferencian de otras aguas embotelladas. Las fortalezas principales de Minequa son la cantidad de mg/L que contiene de los siguientes minerales:

<u>Mineral</u>	<u>Propiedades</u>	<u>Puesto de Minequa en comparacion a la competencia</u>
<b>Calcio</b>	"Es esencial para el desarrollo y mantenimiento de huesos y dientes. También ayuda a que el corazón y la coagulación sanguínea en el cuerpo humano funcionen correctamente. La cantidad diaria recomendada de calcio para adultos y niños por encima de los 4 años es de 1000 miligramos ("Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación", 2019).	3er puesto
<b>Cloruro</b>	Cloruro: Participa en la transportación de oxígeno a las células, mantiene el correcto nivel de pH en los jugos gástricos y estabiliza los fluidos corporales.	1er puesto
<b>Hierro</b>	"El hierro juega un gran rol en la producción y funcionamiento sanguíneo. Ayuda a proporcionar oxígeno a los músculos. También promueve el crecimiento y desarrollo celular. Los niños entre los 2 y los 11 años requieren 16.3 miligramos de hierro diarios. Los niños y adolescentes entre los 12 y los 19 años necesitan entre 19.3 miligramos y 20.5 miligramos diarios. Los hombres y mujeres por encima de los 19 años deberían tomar entre los 17.1 y los 18.9 miligramos al día. La toma diaria recomendada para las mujeres embarazadas es de 14.7 miligramos" ("Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación", 2019). El hierro es uno de los minerales menos comunes en el agua mineral, lo cual lo hace un factor diferenciador.	Evian y Minequa son las únicas aguas minerales con hierro. Evian cuenta con 0.124 mg/L y Minequa con 0.112 mg/L.
<b>Magnesio</b>	"El magnesio estabiliza la presión arterial, estabiliza el ritmo del corazón y contribuye a fortalecer los huesos. Los hombres adultos requieren entre 400 y 420 miligramos al día. Las mujeres adultas requieren entre 310 miligramos y 320 miligramos al día" ("Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación", 2019).	3er puesto
<b>Manganeso</b>	"El manganeso ayuda a la formación de los huesos, tejidos, sangre y hormonas sexuales. También contribuye a la absorción del calcio y la regulación del azúcar en sangre. La ingesta diaria recomendada para hombres es de 2.3 miligramos. Las mujeres deben tomar 1.8 miligramos diarios. Las mujeres embarazadas y lactantes requieren entre 2.3 y 2.6 miligramos diarios. Los niños de entre 1 y 17 años requieren entre 0.6 miligramos y 1.9 miligramos" ("Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación", 2019)	1er puesto
<b>Sodio</b>	"El sodio ayuda a controlar la presión y volumen sanguínea. Los adultos más saludables requieren 2300 miligramos de sodio al día." ("Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación", 2019). A pesar de sus beneficios, el exceso de sodio puede ser perjudicial para la salud. Es por esto, que su consumo debe variar según la dieta de cada individuo. Según la General Water Company de Argentina, "si poseen menos de 20 mg de sodio por litro, son aptas para consumo. Cuando se recomiendan dietas hiposódicas si contiene entre 20 y 100 mg por litro del mineral su contenido en sodio es moderado, por lo tanto, el consumo de esa agua también debe serlo. Si el agua envasada posee 200 mg por litro o más de sodio, es un agua con elevado contenido y se desaconseja en dietas con restricción del mineral" (Sodio presente en el agua de consumo, 2016)	con 13,3mg/L Minequa es apta para consumo humano y posee menos Sodio que Manantial y Brisa

Zinc	<p>“El zinc ayuda a estimular el sistema inmunológico y promover la cicatrización. También es conocido por ayudar a la fertilidad masculina. VIH, la enfermedad de células falciformes y la diabetes pueden provocar bajos niveles de zinc en el cuerpo. Las mujeres embarazadas necesitan de entre 11 y 12 miligramos de zinc diarios. Los hombres adultos requieren 11 miligramos diarios. Las mujeres adultas deben tomar 8 miligramos diarios” (“Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación”, 2019).</p>	Única con Zinc (0,027 mg/L)
------	--	-----------------------------

### 7.2.3. Estrategia de plaza

Después de realizar un estudio de mercados, nos dimos cuenta que nuestro mercado potencial es limitado, es por lo anterior que el producto estará disponible inicialmente en supermercados Colsubsidio, pues es la cadena que nos ofrece más facilidad de entrada. Después de contar con un reconocimiento de marca más fuerte y además más solvencia económica, deseamos entrar a los almacenes pertenecientes al Grupo Éxito principalmente en la zona centro-norte de Bogotá, a la vez planeamos tener presencia en las Universidades que queden por los sectores ya mencionados y finalmente se planea realizar alianzas con restaurantes reconocidos de la misma zona. Lo anterior con el fin de ofrecerle facilidad, comodidad y practicidad para encontrarnos al cliente o consumidor. Es importante mencionar que a corto plazo estaremos presentes en algunos sectores de ciertas localidades del norte de Bogotá y las zonas aledañas al norte de la ciudad. Consideramos que esto nos facilitará el reconocimiento como marca de aguas nacionales de calidad premium y con una diferenciación en el precio, brindándonos una ventaja por encima de nuestros competidores nacionales e internacionales.

### 7.2.4. Estrategia Promoción

**Corto Plazo:** Una de las primeras estrategias de promoción de nuestro producto será incentivar el uso de nuestra página web para que el cliente tenga amplio acceso a las características de nuestro producto y sepa las ventajas que trae el consumo de Minequa. De esta misma manera queremos enviar el mismo mensaje por los diferentes canales de comunicación que usaremos para la promoción del producto (radio, televisión, y redes sociales), así mismo utilizaremos impulsadoras que estén ubicadas en sitios estratégicos como lo son los centros comerciales, tiendas colsubsidios y en la calle.

**Mediano Plazo:** Trabajaremos en la fidelización de nuestros consumidores de diferentes formas: participar como firmes promotores en eventos saludables, deportivos y netamente estratégicos para la venta de Minequa. (Media Maraton, Desafío de Guerreros , Alimentarte, etc)

Lo anterior con el fin de incrementar el reconocimiento de nuestro producto y llegar a más plazas de venta.

**Largo Plazo:** Deseamos disminuir inversión en publicidad a largo plazo, pues esperamos que la marca sea fuertemente reconocida y que tenga una alta recordación en la mente del consumidor como la mejor opción de hidratación.

### 7.3 Proyecciones de consumo/ventas (unidades y pesos)

Para nuestra proyección fijamos un objetivo de ventas mínimo de 500 pacas (24 unidades) mensuales durante nuestro primer año de actividad con un crecimiento del 25%, 20%, 15% y 5% para el segundo, tercer, cuarto y quinto año, respectivamente. Para conseguir estos objetivos trabajaremos fuertemente con nuestro equipo de ventas (gerente general, impulsadoras y mercadeo) quienes estarán encargados de ofrecer nuestros productos en grandes superficies y la negociación de la comercialización del producto. La producción se realizará semestre anticipado con el fin de aprovechar que el agua no tiene fecha de vencimiento y aprovechar la capacidad de producción de la máquina. Cada paca será vendida en \$85.000 pesos el primer año con el fin que nuestros comercializadores puedan vender cada botella al precio que consideren adecuado según el porcentaje de ganancia que deseen.

## 8. Plan de Operaciones y logística.

### 8.1 Localización de la empresa/oficina.

Debido a que todo nuestro negocio gira en torno al manantial y su ubicación, la planta deberá estar ubicada en Ubala, Cundinamarca. La oficina, inicialmente, estará ubicada en el edificio WeWork ubicado en la calle 93.

### 8.2 Descripción y análisis del proceso de producción

El proceso de embotellamiento de agua mineral comienza con la instalación de la línea de embotellamiento, la cual consiste en 8 etapas.

<b>Extracción</b>	Según la Secretaria de Ambiente de Bogotá, hay tres tipos de extracción de agua subterránea. La creación de pozos mediante procesos de excavación o perforación, los aljibes de los que se puede extraer agua con bombas manuales o sistemas de bombeo y los manantiales que emergen de las rocas y brotan a la superficie y que pueden drenarse interceptando el flujo de agua y redirigiendolo. En nuestro caso, el agua emerge en forma de manantial y debiera ser redirigido por medio de una tubería para que ingrese a la planta de embotellamiento.
<b>Filtración</b>	Es posiblemente la más importante de las etapas y está basada en el análisis de laboratorio. Dependiendo los resultados del análisis, la cantidad de minerales, el color aparente y la cantidad de bacterias que contenga el agua desde su origen, se podría filtrar con arena y carbón activo o necesitar procesos más fuertes como la ozonificación u ósmosis inversa, los cuales son los utilizados para la purificación del agua en las plantas de tratamiento de agua potable. Sin importar qué proceso de filtración sea necesario, todos deben finalizar en el paso del agua por un esterilizador UV, el cual se encarga de eliminar las bacterias y microorganismos sin afectar el color, sabor o composición química del agua.
<b>Enjuague</b>	Todas las botellas antes de ser llenadas de agua, deben ser enjuagadas externa e internamente con el fin de limpiar y remover agentes externos e impurezas que puedan afectar el producto final.
<b>Llenado</b>	Una vez enjuagadas, las botellas continúan por la línea hasta el proceso de llenado. En esta etapa, la máquina llena la botella con la cantidad indicada de líquido.
<b>Tapado</b>	Una vez llena la botella, pasa al proceso de tapado. Mediante el cual otra máquina se encarga de tapar y sellar la botella.
<b>Loteado</b>	Como requisito para vender productos de consumo es necesario lotear cada unidad producida. Esto significa, indicar la hora y fecha de su producción y asignar una fecha de vencimiento y el número de lote de producción.

<b>Etiquetado</b>	El proceso de etiquetado implica pegar la etiqueta distintiva de nuestra marca junto con la tabla de contenidos en la botella.
<b>Empaquetado</b>	Al final de la línea de producción se encuentra la máquina de empaquetado. 24 botellas son envueltas en un plástico especial y la línea las lleva por una máquina que se encarga de calentar el plástico y comprimirlo alrededor de las botellas. En este proceso también se pueden utilizar cajas de cartón y guardar manualmente las botellas

### 8.3 Equipos de Producción. Plan de Adquisición. Análisis de Capacidades

La maquinaria necesaria para el proceso de embotellamiento fue cotizada con Liquid Factory S.A.S., una compañía con más de 10 años de experiencia en fabricación, importación y soporte técnico de líneas embotelladoras y envasadoras para distintas industrias, además servicios de asesoría para la obtención de los registros sanitarios y otros certificados necesarios para cumplir las regulaciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. En su catálogo se encuentran máquinas de producción nacional e internacional, cuyos precios varían según el nivel de automatización, su lugar de origen, requerimientos especiales y si son de primera o segunda mano. En nuestro caso, cotizamos 5 máquinas con distintos niveles de automatización y capacidades de producción. La respuesta que recibimos está ilustrada en la siguiente tabla:

<u>Tipo de máquina</u>	Capacidad de Producción (botellas por hora)	Número de Operarios	Precio
Semiautomática de 6 boquillas	800	6	\$35,000,000
Semiautomática de 12 boquillas	1200	6	\$40,000,000
Automática de 6 boquillas	1400	5	\$50,000,000
Automática de 12 boquillas	1800	5	\$70,000,000
Mono bloque	2500	3	\$180,000,000

**Fuente:** Tabla de elaboración propia

Las máquinas semi-automáticas son aquellas que, aunque los procesos son automáticos, necesitan personal humano para funcionar correctamente. Estas máquinas requieren mayor número de

operarios, pues es necesario uno en cada etapa del proceso. Su capacidad de producción no solo depende de la cantidad de boquillas (6 - 12) sino de la velocidad con la que trabajen los operarios. El precio de la línea completa de producción semi-automática varía entre 35 y 40 millones según el número de boquillas y modificaciones necesarias.

Las máquinas automáticas son aquellas que realizan todo el proceso sin necesidad de que intervenga un operario. Sin embargo, es necesario que haya 5 operarios supervisando el proceso, cargando la línea con botellas, cambiando el rollo de las etiquetas y configurando las máquinas (en caso de ser necesario). En este caso la producción también varía según el número de boquillas y al no ser tan dependiente de la intervención humana, su capacidad de producción aumenta considerablemente en comparación a las semi-automáticas. El precio de la línea completa de producción automática varía entre 50-70 millones de pesos según el número de boquillas y modificaciones necesarias.

El monobloque es una máquina que incluye todas las etapas del proceso en un solo bloque, es completamente automático y la intervención humana se limita a 3 operarios que deben estar supervisando los procesos para evitar productos defectuosos y estancamientos en el proceso. La capacidad de producción aumenta a 2500 botellas por hora con la posibilidad de llegar a 3000 con las modificaciones necesarias. Su costo aumenta a 180 millones de pesos.

El pago puede ser realizado de contado o con un Leasing por medio de un banco comercial.

Según nuestra investigación con CORPOGUAVIO, las concesiones para embotelladoras se están dando hasta por una capacidad de 2L/s.

#### **8.4 Necesidades de Recursos Humanos.**

En este momento Mineaqua compraría la máquina Automática de 6 boquillas, debido a que tiene una buena capacidad de producción, es económica y necesita menos operarios que una semi-automática, lo que la hace una buena elección para iniciar la actividad productiva. Además de los 5 operarios, es necesario un supervisor que se asegure de que se cumplan las metas de producción establecidas, cumpliendo con la calidad requerida y que los envíos de distribución sean entregados a la hora determinada.

Cuando el producto esté terminado, se contará con un camión con capacidad carga de 4.8 toneladas que puede almacenar hasta 400 pacas para la distribución. El equipo de distribución estará compuesto por el conductor del camión y un auxiliar que le ayude a desmontar la mercancía en los sitios de distribución de nuestro cliente.



## 8.5 Gestión Logística Interna y Externa

Logística Interna					
Actividad	Símbolo	Tiempo	M.O. Requerida	Cualificación	Costo
Compra de materias Prima: Cajas		1 Día	1 Empleado	Gerente de Logística	\$600 Unidad
Compra de materias Prima: Botellas		3 a 4 días Hábiles	1 Empleado	Gerente de Logística	\$401 Unidad
Compra de materias Prima: Tapas		2 a 3 días Hábiles	1 Empleado	Gerente de Logística	\$300 Unidad
Compra de materias Prima: Etiquetas		2 a 3 días Hábiles	1 Empleado	Gerente de Logística	\$130 Unidad
Extrección Agua		1 Día	1 Empleado	Operario de Planta	N/A
Envío a centro de distribución		1 Día	2 Empleado	N/A	S.M.M

Logística Externa					
Actividad	Símbolo	Tiempo	M.O. Requerida	Cualificación	Costo
A partir de la compra de de cada cliente, se procede a producir el producto.		1 Día	8 Empleado	Gerente Comercial y Logístico	\$600 Unidad
A partir de la compra de de cada cliente, se procede a enviar el producto.		2 Días	2 Empleado	Gerente de Logística	S.M.M

### Logística Interna.

En un primer lugar, se compra la materia prima cajas, botellas, tapas, etiquetas a proveedores. El agua la suministra directamente la compañía. Estos materiales son de suma prioridad para que nuestro producto final llegue al cliente y después al consumidor.

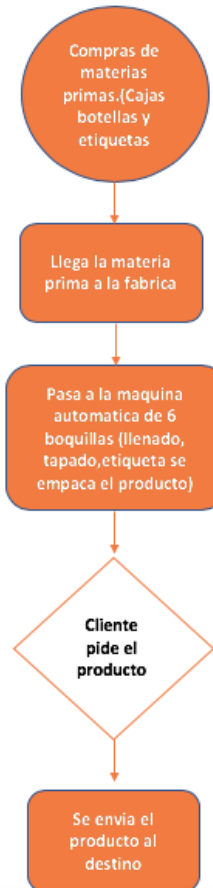
### Logística externa.

Primero que todo, el cliente hace un pedido por medio de uno de nuestros agentes comerciales y de manera prioritaria, nuestro agente comercial se comunica con los gerentes producción y de finanzas para informar nuestra venta. Cabe resaltar que, nuestra planta de producción tiene capacidad de sacar un aproximado de 1000 botellas por hora, es decir que, dependiendo del tipo de pedido, podemos trabajar bajo estos estándares de producción.

Sin embargo un pedido de baja producción tarda en llegar al cliente mínimo 2 días , debido a que tarda un día en la producción de la misma y un día en llevarla al cliente.

## Flujograma Logístico Interno y Externo

Proceso logístico interno y Externo de Minequa



### 9. Plan organizacional

**MISIÓN:** Promover el consumo de agua mineral natural como fuente de minerales importantes que ayudan a mantener un estilo de vida saludable.

**VISIÓN:** Minequa quiere para el año 2024 llegar a ser una de las marcas de agua mineral más importantes a nivel nacional y además comenzar a participar en mercados internacionales.

## 9.1 Modelo Societario y Aspectos Legales.

Minequa se constituirá legalmente bajo el modelo de Sociedad Anónima Simplificada (SAS), la razón social será MINEQUA SAS conformada por seis (6) accionistas, los cuales 5 tendrán el mismo porcentaje de inversión (15%) con un aporte de \$50.000.000 COP cada uno y el otro accionista tendrá el 25% restante con un aporte de \$150.000.000 COP, es decir que en total el capital será de \$ 400.000.000 COP.

Mediante este modelo se pueden obtener diferentes beneficios, de acuerdo con Diego Cubillos socio de Tax & Legal Deloitte esta sociedad “cuenta con amplia libertad contractual para establecer sus estatutos sociales, lo que significa que pueden incluir en los estatutos cláusulas que se ajusten a las necesidades de sus accionistas. Además, los aportes en especie son permitidos siempre y cuando los accionistas estén de acuerdo sobre su valoración”.

Por otra parte, mediante este modelo societario podemos reducir costos con base a las reformas estatutarias, debido a que con la SAS no se requiere establecer una duración societaria, en los otros modelos societarios cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar deben realizar reformas estatutarias y esto conlleva a altos costos, además, “la SAS se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo” (Reyes Villamizar, 2013). Por último, no se requiere tener una junta directiva así que de esta manera también se puede obtener un gran ahorro en dinero.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá estos son los pasos necesarios para constituir una SAS a través del canal virtual de CCB:

1. Se debe crear una nueva solicitud en donde se solicitará la información del número del formulario del pre RUT.
2. Diligenciar cada uno de los formularios exigidos
3. El sistema realizará la liquidación del valor a cancelar por la constitución de la sociedad y la eventual matrícula de un establecimiento de comercio. En nuestro caso el valor que debemos pagar es de \$2.800.000 COP ya que corresponde al 0,7% sobre el capital suscrito de \$400.000.000 COP.
4. Se envían los formularios a los accionistas para que estos mismos revisen los formularios y estatutos, la aprobación y consentimiento se realiza a través de una firma digital de los constituyentes.
5. Se efectúa el pago vía Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE)
6. La Cámara de Comercio de Bogotá notificara si el trámite fue exitoso.

El costo de los documentos para constituir la SAS es de aproximadamente \$200.000 COP es decir, que en total para constituir la SAS debemos pagar un monto de \$3.000.000 COP.

El Decreto-Ley 019, conocido como la Ley Anti-trámites, estableció en el artículo 126, que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en la salud pública. Con base a este decreto nuestro producto debe tener un permiso del INVIMA para poder ser vendido al público. De acuerdo con el INVIMA el agua mineral está

clasificada como un alimento de alto riesgo en la salud pública, este se caracteriza porque “Los alimentos pueden contener microorganismos patógenos y favorecer la formación de toxinas o el crecimiento de microorganismos patógenos y algunos alimentos pueden contener productos químicos nocivos” (Cámara de Comercio Bogotá, 2019). Conforme a lo mencionado anteriormente, los alimentos clasificados de alto riesgo como el nuestro deben solicitar al INVIMA el RSA (registro sanitario de alimentos) el cual tiene vigencia de 5 años, la tarifa de este registro sanitario es de \$5.465.566.

Los requisitos exigidos para comenzar el proceso del RSA según el artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013:

- Formulario correspondiente al trámite.
- Certificado de existencia y representación legal del titular y del fabricante; o, en su defecto, su matrícula mercantil.
- Recibo de pago, cuyo monto debe coincidir con el indicado en el tarifario del Invima.

Por otra parte, debemos obtener permiso de la Corporación Autónoma Regional del Guavio quienes son los que nos otorgan la concesión de uso de aguas subterráneas para poder realizar el proyecto con todos los permisos requeridos. Para poder obtener esta concesión debemos dirigirnos a la oficina de esta corporación que se encuentra en Gachala, Cundinamarca. Allí debemos llenar los documentos requeridos para obtener la concesión de aguas superficiales.

Los documentos requeridos para obtener esta concesión son:

1. Formulario único nacional de solicitud de concesión de aguas superficiales
2. Documento con información sobre los sistemas para la captación, derivación, conducción, restitución de sobrantes, distribución y drenaje
3. Estudio de factibilidad del proyecto industrial

Luego de llenar los formularios y documentos solicitados se debe radicar la documentación, realizar el pago de la evaluación que corresponde y por último recibir la visita de la corporación debido a que en esta visita se verifican las condiciones de la fuente hídrica, del predio beneficiario. Luego se obtiene el resultado de la solicitud, si ésta es aprobada la concesión de aguas superficiales será recibida en los siguientes 120 días (calendario).

El costo para obtener el formulario de la concesión de aguas superficiales es de \$45.000, y la tarifa de evaluación se liquida según lo establecido en la resolución 1280 de 2010.

## **9.2 Estructura organizativa. Organigrama. Responsables de cada actividad**

### **Gerente General**

El gerente general de Minequa es el máximo responsable de la empresa, se encarga de supervisar las actividades que desarrollan los departamentos de mercadeo y logística. Además, es quien estudia y define los asuntos financieros y administrativos de la empresa y es quien determina hacia

dónde se va a dirigir Minequa en el largo, mediano y corto plazo fijando una serie de objetivos a alcanzar.

### **Gerente de Logística**

El gerente de Logística es quien planifica las estrategias para llevar a cabo las actividades de producción y suministro de la empresa como, transporte, almacenaje y distribución. Está al mando de todos los operarios en planta que llevan a cabo las actividades de embotellar el agua y de etiquetado de las botellas, como también de los operarios que transportan y distribuyen a los puntos de venta. Por otro lado el departamento de logística también se responsabilizará los proveedores y de la recepción de la materia prima ( etiquetas y botellas).

### **Gerente de Mercadeo y Comercio**

El gerente de mercadeo y comercio es el responsable de las ventas de Minequa, este se encargará de definir cuáles serán los canales de venta, se hará cargo de definir cuál será el precio de venta, estará a cargo del mercadeo del producto, estudiará el mercado y elabora estrategias para posicionar a Minequa frente a las demás marcas de agua.

### **Gerente Financiero**

El gerente financiero de la empresa será el encargado de administrar adecuadamente los activos de Minequa, elaborará estrategias en busca siempre de que sea una empresa rentable, el departamento financiero trabajará conjuntamente con el Gerente general a la hora de tomar decisiones de inversión, financiamiento y administración del capital.

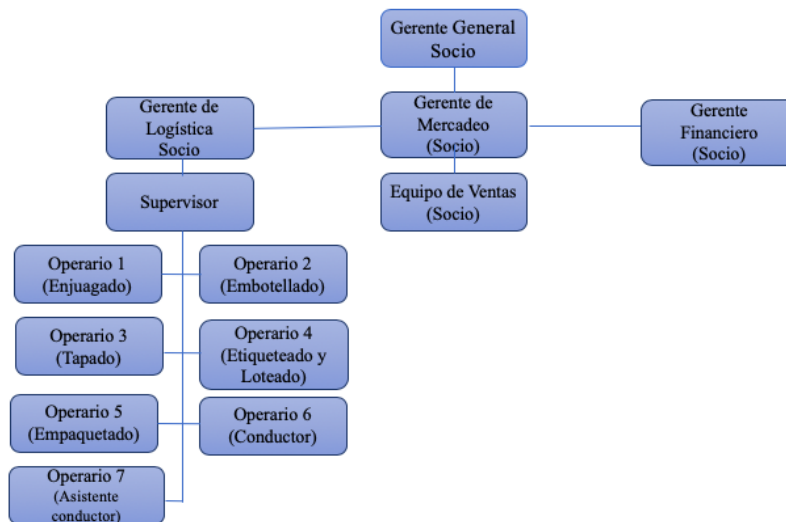


Imagen de elaboración propia

### **9.3 Perfiles del recurso humano y plan de incorporación de personas y contratación**

#### **Perfil Gerente General**

##### **Anexo 1**

Tipo de Contratación: Contrato a término Indefinido

#### **Perfil Gerente Logística**

##### **Anexo 2**

Tipo de Contratación: Contrato a término indefinido.

#### **Perfil Gerente de Mercadeo y Comercio**

##### **Anexo 3**

Tipo de Contratación: Contrato a término indefinido.

#### **Gerente Financiero**

##### **Anexo 4**

Tipo de Contratación: Contrato a término indefinido.

#### **Supervisor**

##### **Anexo 5**

Tipo de Contratación: Contrato a término indefinido

#### **Operario**

##### **Anexo 6**

Tipo de Contratación: contrato a término definido.

#### **Conductor**

##### **Anexo 7**

Tipo de Contratación: Contrato a término definido.

#### **Asistente de Conductor**

##### **Anexo 8**

Tipo de Contratación: Contrato a término definido.

#### **Impulsadoras**

##### **Anexo 9**

Tipo de Contratación: Contrato a término definido.

Consideramos que el tipo de contratación que se mencionó anteriormente es la más conveniente ya que, en el caso de los operarios, con contrato definido al momento de no requerir de los servicios de estos colaboradores no se tendría que pagar ningún tipo de indemnización y es probable que estos puestos tengan alta rotación. Mientras que en el caso de los gerentes por ser un cargo de alto mando se debe ofrecer más flexibilidad y beneficios.

## 10. Plan de Financiación

### 10.1 Necesidades financieras de la nueva empresa

Basados en las proyecciones y objetivos planteados, Minequa tiene dos necesidades financieras principales.

- **Gastos Pre-operativos e Inversiones:** la primera necesidad de Minequa es cubrir los gastos preoperativos, pues son los más elevados y de los que depende toda la operación. Estos son:
  - Concesión de Agua y otros permisos: es necesario solicitar la autorización de uso de agua para embotellarla a la corporación ambiental encargada. Esta solicitud tiene un costo de \$45.000 COP, sin embargo, además de llenar el formulario, requiere de diversos estudios biológicos, químicos y geológicos que corren por cuenta nuestra. También es necesario ser certificados por el INVIMA y obtener el registro sanitario correspondiente debido a que el agua es un producto altamente peligroso por la alta probabilidad de cargar microorganismos, metales y contaminantes perjudiciales para la salud del ser humano. Esta certificación tiene un costo de \$5.600.000 COP.
  - Adecuación del predio: es necesario adecuar el predio para el inicio de operaciones. Esta adecuación consiste en la limpieza de 2 hectáreas alrededor de la fuente de agua con el fin de reducir el riesgo de contaminación. También es necesario construir el lugar donde estará ubicada la planta, la bodega donde serán almacenadas las pacas con el producto terminado zonas comunes para nuestros operarios (comedores, baños, etc.), vías de entrada para el camión y parqueadero, todo de acuerdo a lo que dicte la norma con el fin de asegurar la máxima protección del recurso hídrico, el proceso, el producto terminado, la maquinaria y, por supuesto, nuestros empleados. Para todos estos gastos se destinó un presupuesto de \$250.000.000 COP.
  - Línea de embotellamiento: sin línea de embotellamiento no hay compañía, por lo que invertir en una buena línea que incluya las 8 etapas del proceso es de vital importancia para Minequa. Según las cotizaciones hechas, consideramos que la mejor opción es comprar la línea de embotellamiento automática de 6 boquillas por un valor de \$50.000.000 COP.
  - Transporte: Debido a la ubicación del manantial, es necesario adquirir un camión para distribuir el producto hasta nuestros clientes en bogotá. el camión se cotizó en \$90.000.000 COP y tiene una capacidad de carga de 4.8 toneladas, lo cual le permite cargar hasta 400 pacas por viaje.
  - Asesoría general: Se destinarán hasta \$10.000.000 COP por asesorías en distintos temas (legales, tributarios, comerciales, etc.).
  - Constitución de la compañía: el costo de constitución de la empresa es de \$3.000.000 COP.
  -
- **Gastos Operativos:**
  - Materia prima: antes de iniciar ventas es necesario tener un capital destinado a la adquisición de la materia prima necesaria para la producción de los primeros meses
  - Estudio de mercado externo: las grandes superficies como, por ejemplo, colsubsidio, cobran por realizar un estudio de mercado para asegurar la rotación del

producto dentro de sus tiendas. Por este estudio, Colsubsidio cobra \$8.000.000 COP.

- Nómina: para los primeros meses de actividad, se deberá destinar un capital exclusivamente al pago de salarios de operarios, supervisor, gerente y promotoras.
- Gastos administrativos: A parte de la nómina, es necesario también tener un capital destinado al pago de gastos administrativos como arriendos, publicidad, distribución y otros.
- Plan de Contingencia: es importante tener en cuenta que las estimaciones pueden estar erradas o que es posible que durante la implementación del plan de negocios ocurran imprevistos, para esto, se destinará un porcentaje de la inversión total para cubrirlos en caso de ser necesario.

La siguiente tabla muestra cómo se distribuye la financiación necesaria:

Adecuacion lote	\$250,000,000
Linea Embotellamiento Automatica de 6 boquillas (1400bph)	\$50,000,000
Asesoría General	\$10,000,000
Concesion de agua y otros permisos	\$15,000,000
Constitucion de la compañía	\$3,000,000
Estudio mercado colsubsidio	\$8,000,000
Materia Prima	\$45,750,000
Transporte (Camión)	\$90,000,000
Gastos Administrativos (Nomina, Publicidad, Comisiones, etc.)	\$76,763,251
Contingencia (8.6%)	\$51,486,749
	\$600,000,000

***Aclaración:*** El costo de la materia prima se calculó con la intención de cubrir los costos de los primeros 6 meses de la proyección de ventas. Los gastos administrativos incluyen los 6 primeros meses de nomina operativa y administrativa y los dos primeros meses de publicidad y comisiones basados en la proyección de ventas.

## 10.2 Fuentes y tipos de financiación

Minequa será financiada por medio de la inversión de los socios principales, un inversor externo y un préstamo bancario.

La inversión de los socios estará compuesta de la siguiente manera:

	Inversión	% participación
Aportes de Capital del socio Valentina Toro	\$ 50,000,000	15%
Aportes de Capital del socio Daniel Ocampo	\$ 50,000,000	15%
Aportes de Capital del socio Juan Camilo Lopez	\$ 50,000,000	15%
Aportes de Capital del socio Camila Avilan	\$ 50,000,000	15%
Aportes de Capital del socio Tania Pacheco	\$ 50,000,000	15%
Aportes de Capital del socio Externo	\$ 150,000,000	25%
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 400,000,000</b>	<b>100%</b>



Por otro lado, se solicitará también un crédito bancario por un valor de \$200.000.000 COP a Bancolombia a una tasa de interés de 29.04% E.A. con el fin de cubrir el resto de gastos e inversiones e incluir un plan de contingencia para cubrir imprevistos.

## 11. Análisis Económico - Financiero

### 11.1 Costos Generales y Unitarios de Producción

Los costos de embotellamiento de Minequa incluyen:

- Materia prima: Tapas, Botellas, Etiquetas, Cajas
  - La siguiente tabla muestra el costo de cada una de las materias primas representado en costo total por paca de 24 botellas y costo por botella

	Precio Unidad	Costo Paca (X24)	Costo Botella
Tapa	\$ 50	\$ 1,200	\$ 50
botella	\$ 400	\$ 9,600	\$ 400
etiqueta	\$ 175	\$ 4,200	\$ 175
caja	\$ 250	\$ 250	\$ 10.42
	<b>Total</b>	<b>\$ 15,250</b>	<b>\$ 635.42</b>

- Maquinaria, Planta y Equipo: Línea de embotellamiento, Adecuación del lote y construcción
  - La siguiente tabla muestra la inversión realizada en maquinaria, planta y equipo.

Adecuacion lote	\$ 250,000,000
Linea Embotellamiento Automatica de 6 boquillas (1400bph)	\$ 50,000,000
Transporte (Camión)	\$ 90,000,000
<b>Total</b>	<b>\$ 390,000,000</b>

- Nomina Operativa
  - La siguiente tabla muestra los costos de nómina operativa el primer mes de producción

<b>Pronostico Nómina Operativa</b>	<b>Mes 1</b>
<i>Cargo</i>	<i>Salario mensual</i>
Operario 1	\$ 411,429
Operario 2	\$ 411,429
Operario 3	\$ 411,429
Operario 4	\$ 411,429
Operario 5	\$ 411,429
Supervisor	\$ 462,857
<b>TOTAL NÓMINA OPERATIVA</b>	<b>\$ 2,520,000</b>
Auxilios de Transporte	\$ 109,806
ARL	\$ 61,387
EPS	\$ 214,200
AFP	\$ 302,400
Caja de Compensación	\$ 100,800
Primas	\$ 210,000
Cesantías	\$ 210,000
Int a las Cesantías	\$ 2,100
Vacaciones	\$ 105,000
<b>TOTAL PRESTACIONES (OPERATIVAS)</b>	<b>\$ 1,315,693</b>

- Gastos administrativos, de distribución y ventas
  - Las siguientes tablas muestran los gastos administrativos, de distribución para el primer mes y gastos de ventas para los primeros 2 meses de actividad.

<b>Gastos Distribucion</b>	<b>Mes 1</b>
Empaque y embalaje	
Transporte, fletes y acarreos	\$625,000
<b>TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 625,000</b>

<b>Gasto de Ventas</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>
Publicidad, Propaganda y Promoción		\$ 8,500,000
Comisiones de ventas	\$4,250,000	\$ 4,250,000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 4,250,000</b>	<b>\$ 12,750,000</b>

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Mes 1</b>
Alquiler de oficinas y tiendas al público (no incluye Leasing)	\$3,484,656
Mantenimiento y reparación de la propiedad, planta y equipo	\$200,000
Honorario de asesores (contables y/o legales)	\$350,000
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 4,034,656</b>

<b>Nomina Administrativa</b>	<b>Mes 1</b>
<i>Cargo</i>	<i>Salario mensual</i>
Gerente General	\$2,000,000
Operario 6 (Conductor)	\$200,000
Operario 7 (Asistente conductor)	\$200,000
Impulsadora	\$1,100,000
<b>TOTAL NÓMINA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL</b>	<b>\$ 3,500,000</b>
Auxilios de Transporte	\$109,318
ARL	\$85,260
EPS	\$297,500
AFP	\$420,000
Caja de Compensación	\$140,000
Primas	\$291,667
Cesantías	\$291,667
Int a las Cesantías	\$2,917
Vacaciones	\$145,833
<b>TOTAL PRESTACIONES (ADMINISTRACIÓN Y VENTAS)</b>	<b>\$ 1,784,161</b>

## 11.2 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calcula dividiendo el total de los costos fijos entre la diferencia del precio de venta y el costo variable unitario.

En el caso de Minequa, los costos fijos son los siguientes:

Costos Fijos	
Nomina Administrativa	\$ 5,284,161
Gastos Adm	\$ 4,034,656
Gastos Ventas	\$ 12,750,000
Gastos Distribución	\$ 625,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22,068,817</b>

Los costos variables unitarios son:

Costo Variable Unitario	
Nomina Operativa	\$ 1,279
Materia Prima	\$ 15,250
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16,529</b>

**Aclaración:** El costo variable unitario se calculó dividiendo el total del costo de nomina operativa (\$3,835,693) entre el total de pacas producidas ese mes (3000).

El precio establecido fue de \$85.000 COP por paca, lo que nos da como resultado un punto de equilibrio de 322 pacas mensuales vendidas para cubrir todos los costos. Si tomamos el costo de la inversión en maquinaria, planta y equipo y la dividimos entre 60 meses para incluirla como un costo fijo mensual, el punto de equilibrio aumenta a 417 unidades mensuales. De cualquier forma, esperamos alcanzar y superar ese punto de equilibrio desde el primer mes según lo proyectado.

## 11.3 Previsión de Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja se estima que desde el primer año de operaciones (2020) hay un flujo de caja libre positivo, sin embargo, con el flujo de caja acumulado, se estima que hasta 2022 se recupera la inversión realizada. Al final del año 2024 se obtiene un flujo de caja acumulado de \$649.054.761 COP.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT*(1-Tc)	-\$ 36,000,000	\$ 52,555,311	\$ 146,461,125	\$ 159,704,500	\$ 194,107,561	\$ 314,443,935
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 0	\$ 35,500,000	\$ 35,500,000	\$ 35,500,000	\$ 35,500,000	\$ 35,500,000
Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 76,894,685	-\$ 39,197,274	-\$ 27,920,840	-\$ 25,747,065	-\$ 30,282,329
Δ Capital de Trabajo	\$ 0	\$ 76,894,685	-\$ 116,091,959	\$ 11,276,434	\$ 2,173,775	-\$ 4,535,264
Δ Capex	\$ 390,000,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-\$ 426,000,000	\$ 11,160,626	\$ 298,053,084	\$ 183,928,066	\$ 227,433,785	\$ 354,479,199
<b>F.C.L. ACUMULADO</b>	-\$ 426,000,000	-\$ 414,839,374	-\$ 116,786,290	\$ 67,141,777	\$ 294,575,562	\$ 649,054,761

## 11.4 Rentabilidad

El análisis de rentabilidad se realiza mediante los indicadores del ROA, ROE, VPN, TIR y WACC mostrados en las siguientes tablas:

	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD NETA	\$ 19,347,257	\$ 119,180,614	\$ 141,366,281	\$ 182,984,379	\$ 216,202,610
ACTIVO TOTAL	\$ 600,752,497	\$ 834,888,910	\$ 954,506,967	\$ 1,124,374,395	\$ 1,259,843,764
TOTAL PATRIMONIO	\$ 383,347,257	\$ 502,527,871	\$ 631,976,091	\$ 786,687,214	\$ 947,994,510
<b>ROA</b>	<b>3.22%</b>	<b>14.28%</b>	<b>14.81%</b>	<b>16.27%</b>	<b>17.16%</b>
<b>ROE</b>	<b>5.05%</b>	<b>23.72%</b>	<b>22.37%</b>	<b>23.26%</b>	<b>22.81%</b>

<b>TIR</b>	<b>31.69%</b>
<b>WACC</b>	<b>16.51%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$633,987,839</b>

Estos resultados nos muestran que:

1. ROA: por cada \$100 COP en activos de la compañía, se generan \$3.22 COP en utilidades.
2. ROE: por cada \$100 COP invertidos por los socios, estos reciben \$5.05 COP el primer año y \$22.81 COP para el quinto año, lo que lo hace una inversión atractiva para futuros inversionistas
3. La tasa interna de retorno es de 31,69%
4. El Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC) es de 16,51%
5. El Valor Presente Neto es de \$633,987,839 COP.

## 11.5 Estados Financieros Projectados

La proyección de 5 años de los estados financieros muestran que, aunque el margen bruto es muy elevado (Promedio: 75.72%), el margen operativo (Promedio: 25.8%) y el margen neto (Promedio:

15.18%) son considerablemente más bajos debido a los altos gastos administrativos. Estos gastos incluyen, entre otras cosas, los costos de publicidad, promoción y ventas (comisiones) en los que incurrirá la empresa con el fin de llegar a más consumidores y generar un mayor reconocimiento de la marca para incrementar su participación en el mercado.

## **12. Análisis de Riesgo**

Los riesgos a los que se enfrenta Minequa son los siguientes:

1. Riesgo Ambiental:
  - a. Contaminación de la fuente
  - b. Contaminación ambiental por desechos plásticos
  - c. Desperdicios
2. Riesgo Financiero:
  - a. Iliquidez
  - b. Niveles altos de cartera
  - c. Niveles altos de desperdicios
3. Riesgo Operativo:
  - a. Mano de obra no calificada
  - b. Mala calidad de producto final
  - c. Dificultades en la Distribución
4. Riesgo de Ventas:
  - a. baja rotación de inventario

## Referencias

7 razones para no comprar agua embotellada. (2019). Retrieved 31 July 2019, from <https://ecoinventos.com/razones-para-no-comprar-agua-embotellada/>

Agua Mineral Be. (2016). [Image]. Retrieved from <http://www.aguamineralbe.com/wordpress/30-2/>

Bottled Waters of the World. (2017). Retrieved 8 August 2019, from <http://www.finewaters.com/premium-bottled-water/finewaters-summits/fine-water-summit-2017>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). ¿Cómo tramitar el registro sanitario para alimentos ante el Invima?. Retrieved 21 September 2019, from <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-agricola-y-agroindustrial/Noticias-2018/Como-tramitar-el-registro-sanitario-para-alimentos-ante-el-Invima>

Colombia.inn (N.D.). Colombia ya tiene su propia agua gourmet. Retrieved August 6, 2019, from <http://colombia-inn.com.co/colombia-ya-tiene-su-propia-agua-gourmet/>

Condiciones, T. (2018). La Guajira ahora mitiga el calor con un mejor acceso al agua. Retrieved 18 September 2019, from <https://journey.coca-cola.com/historias/cada-gota-cuenta-la-guajira-colombia>

Dinero. (2012, noviembre 21). Una de las mejores aguas minerales del mundo es colombiana. Retrieved August 6, 2019, from <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/una-mejores-aguas-minerales-del-mundo-colombiana/164853>

Euromonitor Internacional. (2019). *Passport - Euromonitor*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com.ez.unisabana.edu.co/portal/analysis/tab>

Evian. (2019). [Image]. Retrieved from [https://www.evian.com/en\\_int](https://www.evian.com/en_int)

Fine Waters (2019). [image] Retrieved from <http://www.finewaters.com/bottled-waters-of-the-world/colombia/la-calera>

Fine Waters (2019). [image] Retrieved from: <http://www.finewaters.com/premium-bottled-water/finewaters-summits/fine-water-summit-2017>

Forero Oliveros, G. (2019). Venta de agua en botella mueve US\$10.237 millones. Retrieved 8 August 2019, from <https://www.larepublica.co/globoeconomia/venta-de-agua-en-botella-mueve-us10237-millones-2347431>

IDEAM. Coautor. Estudio Nacional Del Agua. Balance Hídrico y Relaciones Oferta y Demanda en Colombia. Segunda Versión. Bogotá, 2000.

La calidad del agua Acqua Panna. (2019). Retrieved 4 August 2019, from <https://www.acquapanna.com/es/content/la-calidad-del-agua-acqua-panna>

Marcos, A. (2017). ¿Conoces la diferencia entre el agua mineral natural y la del grifo? - EfeSalud. Retrieved 11 August 2019, from <https://www.efesalud.com/agua-mineral-natural-versus-agua-grifo>

Minerales en los Alimentos - Guía Alimentación. (2019). Retrieved 8 August 2019, from <http://www.todoalimentos.org/minerales/>

(n.d.). Nuestra Agua. Retrieved from <https://www.manantial.com/content/nuestra-agua?tab=nuestra-agua>

Océane, B. (2016). ¿Cuánto tiempo podemos vivir sin beber agua? · Waterlogic. Retrieved March 12, 2019, from <https://www.waterlogic.es/blog/cuanto-tiempo-podemos-vivir-sin-beber-agua/>

Postobón (2016). [image] Retrieved from: <https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/agua-del-nacimiento>

Reyes Villamizar, F. (2013). La Sociedad por Acciones Simplificada. Retrieved 18 September 2019, from <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

Rosado, C. I., Villarino Marín, A. L., Martínez, J. A., Cabrerizo, L., Gargallo, M., Lorenzo, H., ... Salas-Salvadó, J. (2011). Artículo especial Importancia del agua en la hidratación de la población española: documento FESNAD 2010. *Nutr Hosp*, 26(1), 27–36. <http://doi.org/10.3305/nh.2011.26.1.5167>

Sanpellegrino.com. (2015). [online] Retrieved from: [https://www.sanpellegrino.com/files/usa/taste/SP\\_Water\\_Report.pdf](https://www.sanpellegrino.com/files/usa/taste/SP_Water_Report.pdf) [Accessed 22 Jul. 2019].

San Pellegrino (2017). [image] Retrieved from: <https://aguaembotelladaguadalajara.com/marcas/san-pellegrino.html> [Accessed 29 Jul. 2019].

S.A.S., E. L. R. (2016, June 16). Cristal, Brisa y Manantial, las marcas que dominan el mercado del agua en botella. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/cristal-brisa-y-manantial-las-marcas-que-dominan-el-mercado-del-agua-en-botella-2390206>

Sitios Agua Mineral Be. (2017, September). Retrieved August 6, 2019, from <http://aguamineralbe.blogspot.com/2010/12/donde-se-consigue-agua-mineral-be.html>

Tovar, A. (2017). *AguaBio*. [image] Retrieved from: <http://colombia-inn.com.co/colombia-ya-tiene-su-propia-agua-gourmet/>

Voss Water (2018). [image] Retrieved from: <https://vosswater.com>

**Anexos**  
**Perfil Gerente General**  
**Anexo 1**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Gerente General CÓDIGO: \_\_\_\_\_  
 NIVEL\*: Administrativo ASIGNACIÓN SALARIAL: 2'000.000  
 DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la empresa actual y a futuro, como también las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones y ser un líder dentro de la compañía.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Administración o carrera afín.

EXPERIENCIA LABORAL: Práctica profesional en área relacionada

CONOCIMIENTOS BASICOS: Administración de diferentes áreas de una compañía.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Planear objetivos a corto y largo plazo	Ocasional
Crear relaciones duraderas con clientes y proveedores	Mensual
Organizar la estructura de la compañía	Ocasional
Dirigir las distintas áreas de la empresa	Diario
Controlar los resultados obtenidos	Mensual
Replantear Objetivos basado en resultados obtenidos	Trimestral

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)



5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELLECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones	x		
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas	x		
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación	x		
12	Manejo de conflictos	x		
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo,	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo	x		
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental	x		
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías	x		
23	La elaboración de modelos tecnológicos		x	
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos	x		
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos	x		
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Sobre bienes y valores	x		
b.	Sobre información	x		
c.	A nivel de resultados	x		
d.	De dirección y coordinación	x		

**Perfil Gerente Logistica**  
**Anexo 2**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Gerente de Logistica CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\*: Administrativo ASIGNACIÓN SALARIAL: 2'000.000

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Realizar seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas. Planificar, dirigir y evaluar la operatividad del área.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Logística, ingeniería industrial, administración o carrera afín

EXPERIENCIA LABORAL: Practicas Profesionales en area relacionada.

CONOCIMIENTOS BASICOS: Optimización de canales de producción y distribución.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Realizar pronostico de la demanda	Mensual
Crear estrategias de producción	Mensual
Organizar y contabilizar inventario	Semanal
Dirigir los equipos de producción y distribución	Ocasional
Controlar calidad del producto final y metas de producción	Semanal

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELLECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones	x		
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas	x		
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación	x		
12	Manejo de conflictos	x		
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo.	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo	x		
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental	x		
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías	x		
23	La elaboración de modelos tecnológicos	x		
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos	x		
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos	x		
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Sobre bienes y valores	x		
b.	Sobre información	x		
c.	A nivel de resultados	x		
d.	De dirección y coordinación	x		

## Perfil Gerente de Mercadeo y Comercio

### Anexo 3

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Gerente de Mercadeo y Con CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\*: Administrativo ASIGNACIÓN SALARIAL: 2'000.000

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

\*Administrativo, operacional o ventas

#### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Definir planes estrategicos de Mercadeo, acorde con los objetivos empresariales. Realizar análisis incluya clientes, proveedores, competencia y servicios sustitutos. Realizar planes estratégicos de r permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes. Analizar y determina de los diferentes productos que se puedan crear en la compañía.

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Mercadeo, Administración, Comunicación o carrera afín.

EXPERIENCIA LABORAL: Prácticas profesionales en áreas relacionadas

CONOCIMIENTOS BASICOS: Creación y ejecución de diferentes campañas de mercadeo.

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Planear objetivo de ventas	Trimestral
Crear estrategias publicitarias y de promoción	Mensual
Organizar campañas y eventos publicitarios y de promoción	Ocasional
Dirigir equipo de ventas	Diario
Controlar cumplimiento de objetivos	Diario

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones	x		
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas	x		
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación	x		
12	Manejo de conflictos	x		
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo,	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo	x		
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental	x		
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías	x		
23	La elaboración de modelos tecnológicos	x		
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos	x		
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos	x		
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Sobre bienes y valores		x		
b. Sobre información		x		
c. A nivel de resultados		x		
d. De dirección y coordinación		x		

**Gerente Financiero**  
**Anexo 4**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Gerente Financiero CÓDIGO: \_\_\_\_\_  
 NIVEL Administrativo ASIGNACIÓN SALARIAL: 2'000.000  
 DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Realizar analisis economico financiero para la compañía para que de esta forma se desarrolle el pl  
 Desarrollo del presupuesto economico, de tesoreria, de inversiones y de apoyo.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Finanzas o carrera afín.  
 EXPERIENCIA LABORAL: Practicas profesionales de minimo 1 año en areas realacionadas con inversion  
 capital  
 CONOCIMIENTOS BASICOS: Manejo de Capital, Inversiones, Mercado Renta Variable, Mercado Renta F  
 relacionados.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Maximizar Rentabilidad aprovechando el flujo de efectivo	Mensual
Crear Portafolio de Inversiones	Ocacional
Controlar el retorno de las inversiones	Diario
Evaluar alternativas de inversión en caso de perdidas	Diario

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
PERIODICIDAD	Ocacional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELLECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones	x		
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas	x		
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación		x	
12	Manejo de conflictos	x		
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo,	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo	x		
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental	x		
<b>TECNOLÓGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías	x		
23	La elaboración de modelos tecnológicos	x		
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos	x		
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos	x		
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Sobre bienes y valores	x		
b.	Sobre información	x		
c.	A nivel de resultados	x		
d.	De dirección y coordinación	x		

**Supervisor**  
**Anexo 5**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Supervisor de Planta CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\*: Operativo ASIGNACIÓN SALARIAL: \$10.000 COP / hora

DEPENDENCIA: Logistica

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Supervisar el proceso de embotellamiento, cumplimiento de objetivos de producción, calidad del producto almacenamiento y distribución.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller con cursos relacionados con manejo de inventario y gestión de pr

EXPERIENCIA LABORAL: Experiencia relacionada con manejo de inventarios, supervisión de procesos.

responsabilidad

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Excel para manejo de inventarios, habilidad numérica, comunicación efec

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Supervisión del proceso de producción.	Diaria
Cumplimiento de objetivos	Diario

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

PERIODICIDAD



5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELLECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones	x		
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas	x		
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación	x		
12	Manejo de conflictos	x		
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo.	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo	x		
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental	x		
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías	x		
23	La elaboración de modelos tecnológicos		x	
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos	x		
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos	x		
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Sobre bienes y valores	x		
b.	Sobre información	x		
c.	A nivel de resultados	x		
d.	De dirección y coordinación	x		

**Operario**  
**Anexo 6**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Operario de Planta CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\* Operacional ASIGNACIÓN SALARIAL: \$8.000 COP/hora

DEPENDENCIA: Operativo

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Encargado del manejo de las etapas del proceso de embotellamiento.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL: No requiere

CONOCIMIENTOS BASICOS:

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Ejecutar el proceso asignado en la linea de embotellamiento	Diario

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELLECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones		x	
5	Creatividad		x	
6	Solución de problemas		x	
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional		x	
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación		x	
12	Manejo de conflictos		x	
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo.		x	
15	Capacidad de adaptación		x	
16	Trabajo en equipo		x	
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información		x	
18	Gestión y manejo de recursos		x	
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva		x	
21	Responsabilidad ambiental		x	
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías		x	
23	La elaboración de modelos tecnológicos			x
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades		x	
25	Consecución de recursos			x
26	Elaboración de planes			x
27	Capacidad para asumir riesgos			x
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Sobre bienes y valores		x		
b. Sobre información		x		

## Conductor

### Anexo 7

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Conductor CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\* Operacional y Ventas ASIGNACIÓN SALARIAL: \$100.000 COP / Viaje

DEPENDENCIA: Logística

\*Administrativo, operacional o ventas

#### 2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Bachiller que gestione el transporte de mercancía desde el punto de fábrica hasta los puntos de c

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL: No requiere

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Licencia de Conducción C1 o C2

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Transportar la mercancía a los centros de acopio indicados.	Ocasional

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones		x	
5	Creatividad		x	
6	Solución de problemas		x	
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional		x	
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación		x	
12	Manejo de conflictos		x	
13	Proactividad		x	
14	Liderazgo,		x	
15	Capacidad de adaptación		x	
16	Trabajo en equipo		x	
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información		x	
18	Gestión y manejo de recursos		x	
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva		x	
21	Responsabilidad ambiental		x	
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías		x	
23	La elaboración de modelos tecnológicos			x
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades		x	
25	Consecución de recursos			x
26	Elaboración de planes			x
27	Capacidad para asumir riesgos			x
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Sobre bienes y valores		x		
b. Sobre información		x		

**Asistente de Conductor**  
**Anexo 8**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Asistente Conductor CÓDIGO: \_\_\_\_\_  
 NIVEL\* Operacional y Ventas ASIGNACIÓN SALARIAL: \$100.000 COP / Viaje  
 DEPENDENCIA: Logística

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Persona que cargue y descargue la mercancía desde la planta hasta el centro de acopio

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: No requiere

EXPERIENCIA LABORAL: No requiere

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Licencia de Conducción C1 o C2 (Caso de emergencia)

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Carga y descarga de mercancía	Ocasional

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones		x	
5	Creatividad		x	
6	Solución de problemas		x	
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional		x	
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación		x	
12	Manejo de conflictos		x	
13	Proactividad		x	
14	Liderazgo.		x	
15	Capacidad de adaptación		x	
16	Trabajo en equipo		x	
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información		x	
18	Gestión y manejo de recursos		x	
19	Orientación al servicio	x		
20	Referenciación competitiva		x	
21	Responsabilidad ambiental		x	
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías		x	
23	La elaboración de modelos tecnológicos			x
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades		x	
25	Consecución de recursos			x
26	Elaboración de planes			x
27	Capacidad para asumir riesgos			x
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Sobre bienes y valores		x		
b. Sobre información		x		

**Impulsadoras**  
**Anexo 9**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

DENOMINACIÓN: Impulsadoras CÓDIGO: \_\_\_\_\_

NIVEL\* Ventas ASIGNACIÓN SALARIAL: \$1.100.000 COP

DEPENDENCIA: Mercadeo

\*Administrativo, operacional o ventas

**2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Persona encargada de la promoción y contacto con clientes potenciales

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL: Atención al cliente

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Comunicación efectiva y carisma

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	PERIODICIDAD
Promocionar el producto en diferentes puntos de comercialización	Diario

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN

PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Menual (m)



5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>INTELECTUALES: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que se usan con un fin determinado</b>				
1	Atención	x		
2	Memoria	x		
3	Concentración	x		
4	Toma de decisiones		x	
5	Creatividad	x		
6	Solución de problemas		x	
<b>PERSONALES: hacen referencia a comportamientos y actitudes esperados en el ambiente de trabajo productivos</b>				
7	Orientación ética	x		
8	Adaptación al cambio.	x		
9	Dominio personal	x		
10	Inteligencia emocional	x		
<b>INTERPERSONALES: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros</b>				
11	Comunicación	x		
12	Manejo de conflictos		x	
13	Proactividad	x		
14	Liderazgo.	x		
15	Capacidad de adaptación	x		
16	Trabajo en equipo		x	
<b>ORGANIZACIONALES: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa coordinadamente con otros</b>				
17	Gestión de la información	x		
18	Gestión y manejo de recursos	x		
19	Orientación al servicio	x		
20	Referencia competitiva	x		
21	Responsabilidad ambiental		x	
<b>TECNOLOGICAS: Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance</b>				
22	Manejo de tecnologías		x	
23	La elaboración de modelos tecnológicos			x
<b>EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO: habilidades necesarias para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.</b>				
24	Identificación de oportunidades	x		
25	Consecución de recursos		x	
26	Elaboración de planes	x		
27	Capacidad para asumir riesgos		x	
28	Capacidad para el mercadeo y ventas	x		
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Sobre bienes y valores		x		
b. Sobre información		x		