

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de
galletas con Vitaminas y Bajas en Azúcar en la Ciudad de Bucaramanga**

Brenda Juliana Jácome Mayorga

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2017

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Agradecimientos

Dios ha sido mi eje fundamental en todo aspecto en mi vida, y es solo por él que me ha permitido llegar donde estoy, él me ha sostenido en todo este tiempo, pero sobre todo puede ver su amor y su gracia cuando creí que no podía más, y sobre todo me enseñó que todo sucede por alguna razón y que siempre es mejor lo que vendrá, y que cada cosa que el permite en nuestras vidas en con un propósito.

A mis padres Alex y Eunice, por haberme apoyado en todo este camino, por haberme enseñado los mejores principios de esta vida, y el temor a Dios. Por inculcarme cada día a ser mejor persona y profesional. Este triunfo se lo dedico a ellos, por ser mi principal apoyo en cada peldaño que tuve que escalar en esta gran etapa. A mi familia por estar pendiente de mí, y haberme alentado y apoyado cuando más lo necesita, y sobre todo por regalarme esta valiosa formula de las galletas, que permitieron que este proyecto de grado fuera posible y que hoy se convierte en un proyecto de vida.

A María Alejandra mi mejor amiga por ser esa amiga tan incondicional en todo este tiempo, porque desde el primer día que inicie esta etapa siempre me dio sus mejores palabras de aliento y me recordaba que llegaría a ser una gran ingeniera como lo soy hoy, porque cuando a veces nadie me entendía, ella solo lo podía hacer, y a mi mejor amigo Gusmen Andrés por haberme enseñado que la vida universitaria no era solo estudio, sino era una perfecta combinación de Dios, estudio, familia y vida social, por ser ese amigo que estuvo en estos últimos semestres apoyándome en cada aspecto, aunque reíamos, peleábamos, discutíamos salíamos, estudiábamos, siempre estuvo ahí, es una gran amistad, que hizo que mi transcurrir en esta etapa fuera mejor. A mis amigos en general, a los que conocí en la universidad, porque de ellos puede aprender mucho, y sobre todo me enseñaron el verdadero valor de la amistad.

A mis maestros por ser grandes personas de las cuales aprendí mucho, y me enseñaron no solo conocimientos académicos, sino me formaron como persona y profesional, en los cuales está el profe Hernán Pabón, la profe Matha Cecilia Duran, la profe Lizeth Serrano, el profe José Antonio Cárdenas, el profesor Francisco Mosquera y el profesor Cristian Villabona.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla de Contenido

Introducción.....	21
1.Generalidades del proyecto.....	24
1.1 Título	24
1.2 Objetivos.....	27
1.2.1 Objetivo general.....	27
1.2.2 Objetivos especificos	27
1.3. Justificación	24
1.4 Nombre de la idea de negocio.....	26
2.Análisis del entorno	29
2.1 Analisis del macroentorno	29
2.1.1 Análisis PESTEL.	29
2.2 Análisis del microentorno	37
2.2.1 Reseña historica las galletas.....	37
2.2.2. Principales materias primas utilizadas en la elaboración de galletas.....	39
2.2.3. Fabricación de galletas.....	41
2.2.4. Análisis del sector	42
2.2.5 Análisis prospectivos del sector agroalimentación y tendencias de galletas.	47
2.4.6 Análisis de las cinco fuerzas de porter.....	50
3.Investigación de mercados.....	53
3.1 Investigación del mercados exploratoria	53
3.1.1. Fase de profundización con pediatras.	53

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.1.2 Fase de profundización con psiquiatras infantiles..	57
3.1.3 Fase de profundización con nutricionista pediátricos.	59
3.1.4 Fase de empatía aplicada al mercado objetivo.	60
3.1.5 Fase de empatía con los padres de familia del mercado objetivo.	65
3.2 Investigación de mercados descriptiva	69
3.1.1 Observación..	69
3.2.3 Identificación del problema.	71
3.2.5 Justificación.	71
3.2.6 Antecedentes del problema.	72
3.2.7 Target group.	74
3.2.8 Definición del target group.	78
3.2.9 Calculo del tamaño muestral.	79
3.2.10 Método o técnica muestral.	81
3.2.11 Definición del problema.	81
3.2.12 Objetivo general.	82
3.2.13 Objetivo específico	82
3.2.14 Instrumento de medición.	83
3.2.15 Trabajo de campo.	84
3.2.16 Análisis de resultados.	84
3.2.17 Conclusiones de investigación de mercados descriptiva	84
3.3 Estimación de la oferta del producto	88
3.4 Estimación de la demanda	88
3.4.1 Proyección de la demanda.	90
4. Plan de mercadeo	91

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.1 Producto	91
4.1.1 Características de preferencia por las que los padres compran los productos para sus hijos.....	91
4.1.2 Razones por las que un niño compra un producto..	92
4.1.3 Descripción del producto.	92
4.1.4 Especificaciones del Producto.	93
4.1.5 Presentación y empaque.....	94
4.2 Plaza.....	96
4.3 Precio.....	97
4.4 Promoción.....	98
4.4.1Objetivos.....	99
4.4.2 Logo.....	99
4.4.3 Tarjetas de presentación.	100
4.4.5Medios de comunicación.	101
4.4.6 Estrategias publicitarias	101
4.5 Personas	103
4.6 Presupuesto plan de mercadeo	104
5.Análisis técnico.....	105
5.1 Proceso productivo.....	105
5.1.1 Compra de materias primas.	105
5.1.2 Recepción y Almacenamiento de materias primas.	106
5.1.3 Preparación de ingredientes.	106
5.1.4 Preparaciones previas.	106
5.1.5 Mezcla de ingredientes y preparación de la pasta.	107

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.1.6 Reposo de la masa.....	107
5.1.7 Dosificación y horneado.....	107
5.1.8 Enfriamiento.	107
5.1.9 Empacado.	107
5.1.10 Almacenamiento y expedición.....	108
5.2 Maquinaria y equipo	108
5.3 Diagrama de flujo de operaciones.....	109
5.4 Materiaprima e insumos.....	109
5.4.1 Disponibilidad de materia prima e insumos.....	109
5.4.2 Requerimiento de materia prima.....	110
5.5 Descripción técnica del producto.....	110
5.6 Recuso humano.....	113
5.7 Localización de la empresa.	113
5.7.1 Macrolocalización.	113
5.7.2 Microlocalización.	113
5.8 Capacidad del proyecto.....	115
5.8.1 Capacidad instalada.	116
6.Análisis legal.....	117
6.1 Aspectos normativos y legales.....	117
6.1.1 Procedimiento para la constitución de una empresa en la ciudad de Bucaramanga..	117
6.1.2 Registro Sanitario de Invima.	122
6.1.3. Normatividad del sector galletero en Colombia	125
6.2 Consulta de marcas.	126
7.Análisis organizativo	128

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

7.1 Organigrama de la empresa	128
7.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	129
7.2.1 Gerente general.	129
7.2.2. Supervisor de planta.....	129
7.2.3 Operarios.....	129
7.2.4 Asesor commercial.....	130
7.3 Manual de funciones.....	130
7.4 Salario Trabajadores	130
7.4.1 El salario mínimo.....	130
7.4.2 Índice de pobreza.....	130
7.4.3Escala salarial.....	131
8.Análisis estratégico	133
8.1 Nombre de la empresa	133
8.2 Eslogan y logo de la empresa.....	134
8.3 Misión.....	135
8.4Visión.....	135
8.5 Valores organizacionales	135
8.6 Matriz Efe y Efi	135
8.7 Ventaja competitiva	138
9.Responsabilidad social empresarial	139
9.1 Estrategias de responsabilidad social empresarial	139
9.1.1Proveedores.....	139
9.1.2Clientes	140
9.1.3 Empleados.....	140

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

9.1.4 Stake Holders	141
9.2 Beneficios de la responsabilidad social empresarial.....	141
10.Análisis financiero	141
10.1 Inversiones inicial	142
10.1.1 Inversión fija.	142
10.1.2Inversión en activos diferidos.	143
10.1.3Inversión de activos corrientes.....	144
10.1.4 Inversión en capital de trabajo.	144
10.2 Costos de producción.....	145
10.2.1 Materia prima.....	145
10.2.2 Mano de obra directa..	146
10.2.3Costos indirectos de fabricación..	146
10.2.4Costo total de la producción.	147
10.3 Gastos de administración y ventas	147
10.4 Inversión total	148
10.5 Costo total.....	149
10.5.1 Costos Fijos.....	149
10.5.2 Costos variables.	150
10.6 Proyecciones de ingresos y egresos	150
10.6.1 Ingresos proyectados.....	150
10.6.2 Egresos proyectados.	151
10.7 Punto de equilibrio.....	152
10.8 Fuentes de financiamiento	153
10.9 Análisis de escenarios	153

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.9.1 Estado de resultados.....	154
10.9.2 Estado de situación financiera	154
10.9.3 Flujo de caja.....	154
10.9.4 Supuestos operativos e indicadores financieros.....	155
10.9.5 Tasa interna de retorno, valor presente neto y periodo de recuperación de la inversión.	155
10.9.6 Escenario Probable.....	156
10.9.7 Escenario Optimista.	157
10.9.8 Escenario Pesimista.	157
11.Canvas.....	158
12.Matriz eric.....	159
12.1 Eliminar.....	160
12.1.1 Intermediarios mayoristas.	160
12.2 Reducir.....	160
12.2.1 Azúcar.	160
12.2.2 Costos de producción.....	160
12.3 Aumentar.....	161
12.3.1 Vitaminas.	161
12.3.2 Cantidad de galletas por la misma porción.....	161
12.3.3 Incentivar la realización de actividad física.....	161
12.3.4 Facilidad de compra.....	161
12.4 Crear.....	162
12.4. 1 Empaque con stiker.	162
12.4.2 Publicidad con sentido de pertenecía.....	162

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

13.Prototipo.....	163
14.Conclusiones.....	165
15.Recomendaciones.....	169
Referencia Bibliográfica.....	172

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Lista de tablas

Tabla.1. Población Bucaramanga 2017	79
Tabla.2. Participación de la población y hogares por estratos	80
Tabla.3. Participación de la población por estrato socioeconómico	80
Tabla.4. Estimación de la demanda del público objetivo	88
Tabla 5. Demanda proyectada por la empresa en 3 escenarios.....	89
Tabla.6. Proyección de la demanda	90
Tabla7 Demanda Proyectada por la empresa en los tres escenarios.....	91
Tabla.8. Presupuesto de publicidad y promoción	103
Tabla.9. Costo plan de mercadeo	105
Tabla.10. Requerimiento de materia prima.....	110
Tabla.11. Capacidad instalada de maquinaria.....	116
Tabla.12. Salario de los trabajadores de la empresa	133
Tabla.13. Inversión fija de activos.....	142
Tabla14. Depreciación de los activos	143
Tabla.15. Activido diferidos	143
Tabla.16. Inventario de materia prima.....	144
Tabla.17 .Capital de trabajo	145
Tabla.18. Costo de mano de obra directa.....	146
Tabla.19. Costos indirectos de fabricación	146
Tabla.20. Costo total de la producción	147
Tabla.21. Gastos de administración y ventas.....	148

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.22. Inversión total	148
Tabla.23. Costo total	149
Tabla 24. Costos fijos.	149
Tabla.25. Costos variables	150
Tabla.26. Proyección del precio del producto	151
Tabla.27. Proyección de ventas	151
Tabla.28. Egresos proyectados	152
Tabla.29. Punto de equilibrio.....	152
Tabla.30. TIR, VPN, PRI Para cada uno de los escenarios	155

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Logo de la empresa.....	26
<i>Figura 2.</i> PIB del subsector de productos de molinería, alimentos preparados para animales	31
<i>Figura 3.</i> IPC Interanual-alimentos y bebidas no alcohólicas.....	32
<i>Figura 4.</i> Principales categorías de galletas de Noel	45
<i>Figura 5.</i> Mapa de empatía niños	62
<i>Figura 6.</i> Mapa de empatia padres del público objetivo	66
<i>Figura 7.</i> Tabla Nutricional de Galletitas Mini Mua.....	93
<i>Figura 8.</i> Evidencias de aplicación del mapa de empatía y socialización del empaque	95
<i>Figura 9.</i> Logo del producto.....	100
<i>Figura 10.</i> Tarjeta de Presentación.....	100
<i>Figura 11.</i> Evidencias de formulación y analisis sensoriales de las galletas.....	111
<i>Figura 12.</i> Ficha técnica de Galletitas Mini Mua	112
<i>Figura 13.</i> Capacidad utilizada.....	117
<i>Figura 14.</i> Consulta de Homonimia.	119
<i>Figura 15.</i> Consulta código CIU.	120
<i>Figura 16.</i> Consulta de suelo.....	121
<i>Figura 17.</i> Consulta de nombre de la empresa.	126
<i>Figura 18.</i> Consulta del nombre del producto.....	127
<i>Figura 19.</i> Consulta del nombre de la mascota.	127
<i>Figura 20.</i> Organigrama de la empresa Mini Brend.....	128
<i>Figura 21.</i> Matriz Efe	136
<i>Figura 22.</i> Matriz Efi.....	137

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

<i>Figura 23.</i> Lienzo de la propuesta de valor	138
<i>Figura 24.</i> Canvas Mini Brend	159
<i>Figura 25.</i> Matiz Eric	162
<i>Figura 26.</i> Prototipo de empaque	164

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Lista de apéndices

Apéndice 1. Analisis de competidores directos	52
Apéndice 2. Fase de profundización con pediatras.....	53
Apéndice 3. Fase de profundización con psiquiatras infantiles.....	57
Apéndice 4. Fase de profundización con nutricionistas pediatras.	59
Apéndice 5.Formato mapa de empatía niños	60
Apéndice 6. Mapa de empatía niños	60
Apéndice 7. Formato mapa de empatía padres	65
Apéndice 8.Mapa de empatía padres	65
Apéndice 9.Formato de encuesta mini galletas.....	83
Apéndice 10. Conclusiones investigación de mercados	84
Apéndice 11. Precios de los competidores directos.....	97
Apéndice 12. Estrategias de Mercadeo.....	104
Apéndice 13. Ficha técnica maquinaria y cotizaciones.	108
Apéndice 14.Diagrama de flujo	109
Apéndice 15. Proveedores de materias primas e insumos	109
Apéndice 16. Área por actividad	113
Apéndice 17. Ponderación de factores.....	114
Apéndice 18. Distribución de planta.....	115
Apéndice 19. Generalidades de las S.A.S.	117
Apéndice 20. Matriz de normatividad legal.....	126
Apéndice 21. Manual de Funciones.....	130
Apéndice 22 . Costo mano de obra trabajadores.....	132

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Apéndice 23. Costo de activos Fijos.....	142
Apéndice 24. Costo Materia Prima.....	145
Apéndice 25. Estados Financieros	154
Apéndice 26. Tasa mínima requerida de retorno	156
Apéndice 27. Evidencias de elaboración del prototipo.....	163

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

AUTOR: BRENDA JULIANA JÁCOME MAYORGA.**

PALABRAS CLAVE: GALLETAS CON VITAMINAS, GALLETAS BAJAS EN AZÚCAR, PLAN DE NEGOCIOS NUTRICIÓN, NIÑOS, SALUD, INNOVACIÓN, BUCARAMANGA, MINI MUA, MINI BREND S.A.S.

DESCRIPCIÓN:

Las galletas, es uno de los snaks más consumidos a nivel mundial, tanto en niños como adultos. La tendencia por consumir alimentos saludables o nutritivos que contengan más minerales, vitaminas y bajos en azúcar, ha ido aumentando en los últimos años ya que estos alimentos ayudan prevenir enfermedades y a tener una mejor salud.

El objetivo de este proyecto fue desarrollar un Plan de negocios para evaluar la factibilidad de creación de una empresa productora y comercializadora de galletas con vitaminas de fuentes naturales y bajas en azúcar, que permita contribuir a una mejor nutrición de los niños de la ciudad y por ende ayude a prevenir el sobrepeso y la obesidad. El mercado objetivo de la empresa serán los niños de 6 a 12 años de los estratos 2,3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga, siendo este público el más afectado en la edad infantil, por presentar problemas de sobrepeso u obesidad.

Para el desarrollo adecuado del proyecto se realizó un análisis del sector galletero a nivel nacional e internacional, un estudio prospectivo de las tendencias de alimentos y galletas, una investigación de mercados tanto exploratoria como descriptiva, donde en la fase exploratoria se entrevistó a pediatras, psiquiatras infantiles y nutricionistas pediátricas, se aplicó el mapa de la empatía al público objetivo y a sus padres, para conocerlos mejor y así crear un producto que se adecuara a su gustos y preferencias. Posteriormente se realizó un análisis técnico, legal, organizativo, estratégico y financiero que permitieran comprobar la factibilidad de la empresa.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Ingeniero Industrial.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPANY THAT MANUFACTURES AND COMMERCIALIZES COOKIES FILLED WITH VITAMINS AND LOW IN SUGAR IN THE CITY OF BUCARAMANGA* .

AUTHOR: BRENDA JULIANA JÁCOME MAYORGA .**

KEY WORDS: COOKIES FILLED WITH VITAMINS, COOKIES LOW IN SUGAR, BUSINESS PLAN, NUTRITION, CHILDREN, HEALTH, INNOVATION, BUCARAMANGA, MINI MUA, MINI BRENDA, S.A.S.

DESCRIPTION:

Cookies is the number one snack most consumed worldwide, both for children and adults. A trend to consume healthier or nutritious foods that contain more minerals, vitamins and are low in sugar, has increased in the last couple of years since these foods help to prevent illnesses and improve health.

The objective of this project was to develop a business plan to evaluate the feasibility of creating a company that manufactures and commercializes cookies filled with vitamins that are produced using natural ingredients and low in sugar, that will improve nutrition in children in this city while helping to reduce weight gain and obesity. The target audience of this company will be children ages 6-12 that are members of stratum's 2, 3 and 4 of the city of Bucaramanga since this group has been highly affected during infancy with weight and obesity issues.

For an adequate development of this project, an analysis was performed in the cookie sector at the national and international level, a study on food and cookie tendencies, and an investigation of the market both exploratory and descriptive. During the exploratory phase, pediatricians, children psychiatrists and nutritionist pediatrics were interviewed. The empathy and value map was applied to the target audience and their parents to better understand them so that we could create a product that would suit their needs and preferences. Later on, we performed a technical, legal, organizational, strategic and financial analysis that would allow us to prove the feasibility of the company.

* Proyecto de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Ingeniero Industrial.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Introducción

Hoy en día las personas se están preocupando más por tener una mejor salud, y lo hacen empezando por tener un mejor cuidado de ellas mismas, tener una buena salud está ligado principalmente por tener una dieta balanceada, donde los alimentos que se consuman tengan más minerales, vitaminas, proteínas y menos grasas y azúcares refinados, por lo tanto las personas buscan comprar alimentos saludables aquellos que no contienen o contienen en pequeñas cantidades ingredientes que pueden ser causantes de alguna enfermedad a lo largo del tiempo, y no son apropiados para el objeto nutritivo.

No tener buenos hábitos alimentarios, que proporcionen un balance nutricional equilibrado, puede ser uno de los causantes de la gran epidemia de la obesidad, que no solo se presenta en adultos, sino también en los niños, lo cual se le atribuye a un factor de consumo de alimentos abundantes en grasas y azúcares, pero con escasas vitaminas, las cuales son esenciales para el buen funcionamiento del cuerpo.

Por consiguiente, se desarrollara un plan de negocios para la creación de la empresa Mini Brend S.A.S., con el fin de ofrecer galletas bajas en azúcar y con vitaminas de fuentes naturales, teniendo como objetivo brindar a la ciudad un producto más saludable y nutritivo, que sirva de consumo para todo tipo de público, pero especialmente para los niños de 6 a 12 años.

Para el desarrollo de este plan de negocios se realizaran diferentes análisis y estudios, con el objetivo de conocer acerca del sector galletero, su historia, productos ofertados en la actualidad,

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

participación en el mercado de las empresas de este sector, así como las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores al momento de comprar y consumir galletas. También se realizara un estudio técnico del proyecto, donde se definirá la capacidad de producción, la localización de la planta, y el recurso necesario para poder operar.

En el análisis organizacional de la empresa se diseñaran las estrategias y objetivos que la empresa debe tener, para ser competitiva en el mercado, y así brindarle un mayor valor al cliente, por medio del producto ofrecido. En el estudio legal se revisara toda la normatividad que debe seguir una empresa para ser creada y constituida en el sector de alimentos. El análisis financiero será la herramienta que permitirá evaluar la viabilidad del proyecto, y así determinar si será un negocio rentable o no. Finalmente se elaborara el prototipo de Galletitas Mini Mua, con el fin de validar la aceptación del producto en los consumidores.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla de cumplimiento de objetivos

Numero	Objetivo	Cumplimiento
1	Realizar una revisión del sector de la industria galletera que permita conocer el mecanismo actual de producción y comercialización, además recolectar información sobre las variedades y propiedades de las galletas. Esto con el fin de estudiar y analizar el sector para el posterior desarrollo del plan de negocios.	Análisis del entorno (Capítulo 2)
2	Realizar una investigación de mercados con el fin de conocer tamaño, preferencias y tendencias del segmento meta, demanda y oferta del producto, entre otros.	Investigación de mercados (Capítulo 3) Plan de mercadeo (Capítulo 4)
3	Realizar un estudio técnico donde se determine los procesos a realizar para la elaboración de galletas, la maquinaria a utilizar, y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio	Análisis técnico (Capítulo 5)
4	Diseñar la estructura organizacional de la empresa, con su respectivo costo salarial	Análisis organizacional (Capítulo 7)
5	Determinar el marco legal y los lineamientos necesarios para la constitución de la empresa.	Análisis legal (Capítulo 6)
6	Establecer el direccionamiento estratégico del negocio definiendo su propuesta de valor y realizando un análisis de los factores internos y externos que influyen en la puesta en marcha de la empresa.	Análisis estratégico (Capítulo 8) Responsabilidad Social (Capítulo 9) Matriz Eric (Capítulo 12)
7	Elaborar un análisis financiero evaluando indicadores de viabilidad del negocio tales como: TIR, VPN, PRI, punto de equilibrio y los análisis de rentabilidad financiera en los escenarios optimista, más probable y pesimista.	Análisis financiero (Capítulo 10)
8	Modelar la idea de negocio a través de la metodología CANVAS	Canvas (Capítulo 11)
9	Fabricar el respectivo prototipo del producto a comercializar	Prototipo (Capítulo 13)

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

1. Generalidades Del Proyecto

1.1 Título

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas con vitaminas y bajas en azúcar en la ciudad de Bucaramanga.

1.2. Justificación

Actualmente uno de los principales problemas de salud que le preocupa a la población colombiana es el sobrepeso, el cual se puede tener diferentes causas, como: afecciones de salud, antecedentes familiares, condiciones ambientales, un estilo de vida poco activo, malos hábitos, entre otros. Principalmente se debe a la falta de balance energético y éste se da por el consumo excesivo de alimentos con alto contenido calórico. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad ha dejado de ser una epidemia para convertirse en una "pandemia", es decir, es una "enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región", y los niños son entre todos, los más vulnerables; tanto es así, que la obesidad infantil es hoy en día una auténtica crisis para la salud pública.

En Colombia el 57 % de los adultos tienen problemas de sobre peso (Revista Dinero, 2015), en los niños y jóvenes uno de cada seis sufre exceso de peso, a su vez el 13% de los niños padecen de retrasos en el crecimiento (Ministerio de Educación (MINEDUCACIÓN), 2015). Una de las razones de la obesidad infantil se atribuye a un factor como el consumo de alimentos con abundantes grasas y azúcares, pero con escasas vitaminas, las cuales son esenciales para el buen funcionamiento del organismo y sobre todo, durante el crecimiento a lo largo de la infancia.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Debido a que cada vez que pasa el tiempo las personas se preocupan más por su salud y lo que consumen, es natural que se promuevan campañas que busquen crear conciencia de una buena alimentación. Remarcando que el no tener unos buenos y adecuados hábitos alimenticios podría llevar al aumento de problemas de sobrepeso en la población, que a su vez tiene implicaciones con afecciones de azúcar, que en casos extremos implicaría diabetes, tal como lo indicó Jane Perrin, Managing, director de *AC Nielsen Global Services*, “Esto demuestra que las compañías productoras de alimentos y bebidas que desarrollen productos saludables y que a la vez satisfagan la demanda de sabor y conveniencia de los consumidores son las que finalmente encontrarán un mercado receptivo para sus productos”. Por otro lado El Grupo Nacional de Chocolates, actor de peso en la industria Colombiana, afirma que la principal prioridad del consumidor para el año 2020 es el del consumo de alimentos Saludables (Portafolio, 2010).

El Sector galletero en Colombia en el último año ha tenido un incremento del 7%, donde la empresa que más tiene participación en este mercado es Noel con el 55.9% (Nutresa, 2015), debido al crecimiento en ventas, crearon una categoría para mayor énfasis a la línea de autocuidado que representa el 5.4% de sus ventas totales. “El consumo per cápita de galletas un colombiano aproximadamente es de 4.0 kg/h/ año” afirma Jaime Jiménez el director *de la cámara de FEDEMOL de la Andi*, al comparar con otros países como Brasil donde se consumen aproximadamente 6.5 kilogramos de galletas por habitante al año, y en Argentina que es el país que más consume galletas en Latinoamérica tiene promedio de consumo 9 kg de galletas/habitante/año, esto muestra que hay bastante espacio para crecer a nivel nacional.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Por lo anterior se ve la oportunidad de crear una empresa en la ciudad de Bucaramanga, que pueda contribuir a que de los niños gocen de una mejor salud física y mental, por medio del consumo de galletas con vitaminas, y bajas en azúcar, que les puedan proporcionar parte de la energía que ellos necesitan para un óptimo crecimiento, para que se mantengan sanos y fuertes, alegres, y con ganas de aprender.

La empresa innovará en factores tales como el empaque del producto, en estrategias de marketing y canales de distribución modificando el circuito tradicional. Finalmente, la empresa buscará que los niños se alimenten de una forma adecuada desde pequeños, con galletas nutritivas, pero que sean de gran agrado para ellos, desde el empaque y su diseño hasta su contenido, teniendo en cuenta que la forma en cómo se alimentan los niños influenciará en su salud más adelante, especialmente en la edad adulta.

1.3 Nombre de la idea de negocio

La empresa será constituida bajo el nombre de Mini Brend S.A.S.



Figura 1. Logo de la empresa

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de galletas saludables (alto contenido de vitaminas y bajas en azúcar) para niños en la ciudad de Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión del sector de la industria galletera que permita conocer el mecanismo actual de producción y comercialización, además recolectar información sobre las variedades y propiedades de las galletas. Esto con el fin de estudiar y analizar el sector para el posterior desarrollo del plan de negocios.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de conocer tamaño, preferencias y tendencias del segmento meta, demanda y oferta del producto, entre otros.
- Realizar un estudio técnico donde se determine los procesos a realizar para la elaboración de galletas, la maquinaria a utilizar, y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa, con su respectivo costo salarial
- Determinar el marco legal y los lineamientos necesarios para la constitución de la empresa.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Establecer el direccionamiento estratégico del negocio definiendo su propuesta de valor y realizando un análisis de los factores internos y externos que influyen en la puesta en marcha de la empresa.
- Elaborar un análisis financiero evaluando indicadores de viabilidad del negocio tales como: TIR, VPN, PRI, punto de equilibrio y los análisis de rentabilidad financiera en los escenarios optimista, más probable y pesimista.
- Modelar la idea de negocio a través de la metodología CANVAS
- Fabricar el respectivo prototipo del producto a comercializar.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2. Análisis Del Entorno

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Análisis PESTEL. Es la técnica para describir el entorno donde se desenvolverá la empresa, describiendo el entorno externo a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, s.f.).

2.1.1.1 Factores políticos. Colombia es un país organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran. (*Colombia Ante las Naciones Unidas, s.f.*). Las ramas del poder público están conformadas por: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. La Constitución vigente por la que se rige el país fue adoptada 1991.

La política Fiscal que implemento el gobierno para encauzar la economía para el 2016 y cumplir las metas fiscales es la reducción el déficit en la cuenta corriente, y para lograr eso, deben reducir la absorción interna por medio del recorte del gasto público o aumentando las tasas de interés, la reducción de la inversión será del 15 % en todos los sectores, sin tocar los programas sociales con subsidios para sectores más vulnerables y los que generan empleo. El recorte realizado para el 2016 es de 6 billones de pesos con el fin de cumplir la meta fiscal de máximo 3,6 % del PIB, que espera reducir al 3,1 % en 2017 (El Colombiano, 2016).

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2.1.1.2 Factores económicos. La actividad económica Colombiana está dividida principalmente en tres sectores: el primario que tiene que está relacionado con la obtención de productos directamente de la naturaleza, el secundario consiste en la transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados, y el sector terciario que está relacionado con la prestación de servicios, que tienen un gran impacto en la economía nacional, a continuación se mostraran algunos factores económicos más relevantes y como ha sido el comportamiento de los mismo.

- **Producto interno bruto:** Durante el primer semestre de 2016 respecto al mismo periodo del año anterior el incremento de la economía fue de 2,3% que puede indicar que a ese paso, el crecimiento de todo el año, frente a todo el 2015, solo sería del orden del 1,7%, por debajo tanto de la meta del Gobierno del 3 %, como del Banco de la República que es del 2,3%. En el segundo trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: industria manufacturera; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias. El mayor incremento se presentó en la actividad industria manufacturera que tuvo un crecimiento de 5,4% en el primer semestre de 2016 comparado con el mismo periodo del año anterior (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016).

Por otro lado, el PIB del sector alimentos y bebidas entre el 2011 y 2014 registró un crecimiento moderado promedio de 2,4% (Superintendencia de Sociedades , 2015), de igual forma en ese mismo periodo de tiempo el crecimiento del subsector de Molinería, alimentos preparados para animales presento de un incremento en su producto interno bruto del 2011-2014 como se

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

muestra en la figura N° 2, este mismo subsector incluyendo la panadería, macarrones y fideos tuvo una participación en el 2015 5.4% (Ministerio de Industria y Comercio (MINCOMERCIO), 2016)

GRUPO	2011	2012	2013P	2014Pr
Elaboración de productos de molinería, alimentos preparados para animales ...	\$ 3.235	\$ 3.183	\$ 3.111	\$ 3.237

Figura 2. PIB del subsector de productos de molinería, alimentos preparados para animales (en miles de millones de pesos). Adaptado de “Superintendencia de Sociedades”. (09 de 2015). DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012- 2014. Obtenido de Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>

- Índice de precios del consumidor:** La variación anual del IPC en Colombia para agosto del 2016 fue del 8.1%, específicamente para el los alimentos y bebidas no alcohólicas fue del 13.1%. La mayor apuesta del Banco de la república y el mercado de capitales en Colombia es que empiece a descender en lo que queda del año, ya que los analistas esperaban que al finalizar el año la inflación seria del 4.83%, pero debido a los incrementos en los precios, como lo ha tenido el sector de alimentos que en precio ha subido un 9.57%, lo que ha llevado que alimentarse en los últimos 12 meses sea 15.71% más caro; se espera que la inflación a Diciembre del presente año sea de 6.77% (Bolaños, 2016). En la figura N°3 se observa como se ha comportado el IPC alimentos y bebidas no alcohólicas en los últimos 8 años, donde el pico más alto se ha alcanzado en el presente año, ya que en el 2014 se presentó un IPC del 4.7%, en el 2015 del 10.9%. (Expansión, 2016).

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

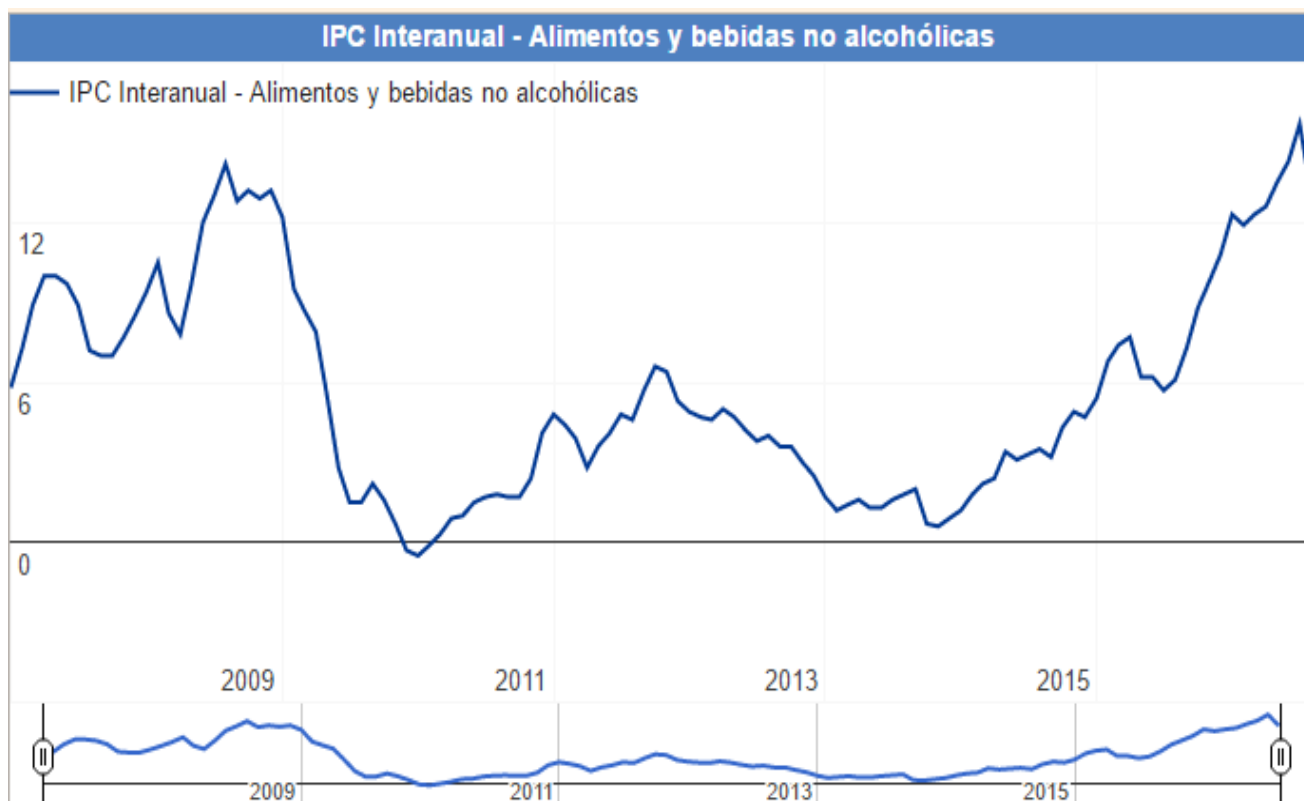


Figura 3. IPC Interanual-alimentos y bebidas no alcohólicas. Adaptada de Expansión. (03 de 2016). *Baja el IPC en marzo en Colombia*. Obtenido de Datos Macro: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Índice de pobreza: el coeficiente de Gini, que mide el grado de desigualdad de un país, pasó de 0,538 en el 2014 a 0,522 en el 2015 (El Tiempo, 2016), (entre más cerca esté de 1, más desigual hay en la nación), en este mismo periodo de tiempo hubo un reducción den el indicador de pobreza monetaria de 7%, al pasar de 28,5 a 27,8 por ciento, según indicó el DANE. La tasa de desempleo en Julio del 2016 fue de 9.8% y estuvo acompañada por una tasa de participación de 63,6 % y una tasa de ocupación de 57,3 %.

Mirando de cerca cómo fue el crecimiento de la economía Santandereana en el 2015, el informe del comportamiento de las 360 empresas más grandes de Santander, suministrado por la cámara de comercio (Camara De Comercio de Bucaramanga, 2016) muestra que las 360 empresas más grandes del departamento tuvieron un crecimiento del 4.4%, las medianas un 4.9% y las pequeñas empresas un 8.5%, correspondientemente los sectores de mayor crecimiento fue el

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

comercial con un 7.1%, seguido del sector de la construcción con un 7% y el sector de la industria que presentó el tercer crecimiento más alto de la región con un 6.6%. La capital Santandereana se encuentra en el listado de las diez grandes ciudades del futuro, según el periódico económico británico Financial Times (El Tiempo, 2015), esto se debe a los buenos indicadores que Bucaramanga ha registrado en la última década, y sus bajas cifras en desempleo, siendo en el 2014 denominada por el Dane como la ciudad con menos pobreza del país. Es importante resaltar que las altas tasas de emprendimiento en la ciudad la convierten en una ciudad atractiva para los negocios, así lo señaló el director de la Andi Santander. También es importante resaltar que la industria de la ciudad de Bucaramanga tuvo una participación del 5.8% de la industria nacional del periodo de Diciembre del 2015 – Febrero del 2016 (Ministerio de Industria y Comercio (MINCOMERCIO), 2016).

2.1.1.3 Factores sociales. La población Colombiana es joven y relativamente diversa, más de una cuarta parte de los colombianos son menores de 15 años y, aunque a un ritmo más lento, la población aún está creciendo a un índice del 1,4%, en el 2016 la población será de 48.747.632 y tiene una proyección total para el 2020 de 50.911.747 Habitantes, la proyección para el Departamento de Santander en el mismo periodo es de 2.111.580 Según el DANE. La mayoría de los colombianos (76%) vive en zonas urbanas, el 34% de la población vive en estrato socio-económico nivel 3, seguido de 28.9% en el nivel 2, 15.9% en el nivel 1, y el 21.2% de la población se ubica en los niveles 4,5 y 6.

El perfil de consumidor Colombiano ha ido cambiando en los últimos años, son consumidores globalizados pero fuertemente locales, también analiza muy bien las opciones de mercado, y es cada vez más exigente con las marcas, teniendo presente las variables de precio vs calidad, aunque

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

sigue siendo leal a sus marcas de preferencia, tiene cierta tendencia por escoger marcas más económicas. Otra característica particular del consumidor colombiano es que prefiere ir a los puntos de venta a comprar, por lo tanto es importante que estos establecimientos mantengan un concepto diferente y diferenciado, pero a su vez que le den un trato de calidad al cliente. El internet está influyendo en gran manera en los hábitos de consumo y la forma en cómo se relaciona y se percibe los productos, dado que en el país 8 de cada 10 personas usan internet.

2.1.1.4 Factores tecnológicos. El país tiene el reto de aumentar la inversión oficial en ciencia, tecnología e innovación, que actualmente representa el 0,5 % del producto interno bruto (PIB). Según datos de Colciencias, el nuevo conocimiento en el país se produce principalmente en Bogotá, con un 38,7 %, seguida por los departamentos de Antioquia con 21,1 %, Valle con 8,9 % y Santander con 5,2 %, Las disciplinas con mayor producción científica son ciencias sociales, ciencias naturales, ingeniería y tecnología.

El programa Plan Vive Digital que está vigente en Colombia desde el 2010 ha hecho que el país tenga un gran salto en tecnología y se convierta en el primer país de la región que alcanzara a tener cobertura al 100% en internet de Alta velocidad, uno de los objetivos que tiene este programa para el 2018, es que Colombia sea líder en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres, lo cual permitirá la generación de empleo y la reducción de pobreza en el país, también trabajaran para que las micro, pequeñas y medianas empresas adopten las TIC en sus organizaciones (MINTIC, 2014).

Debido al escenario de postconflicto en el que se encuentra el país La seguridad digital es un requisito fundamental para la gestión de la información requerida en este proceso, ya que las

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

entidades que manejan diferentes sistemas para el intercambio de información se haga de una forma efectiva y segura, y así lograr que esté disponible para la gestión del Estado frente a las víctimas y reintegrados, siendo esta mucho más efectiva (MINTIC, 2016).

2.1.1.5. Factores ecológicos. Las empresas Colombianas no cuentan con una producción más limpia o más respetuosa con el medio ambiente, dado que no cuenta con los recursos necesarios para acceder a tecnologías más eficientes y menos contaminantes, debido en parte a obstáculos de tipo financiero, como consecuencia de lo anterior, las empresas mantienen líneas de producción bajo esquemas tradicionales y convencionales, que además de generar impactos al ambiente, las pone adicionalmente en desventaja en términos de productividad y competitividad global. A ello se suma otra barrera que es que el país tiene limitaciones importantes en materia de investigación, generación de conocimiento en producción y consumo sostenible, incluido el diseño de productos y servicios con criterios ambientales y el uso de materiales que faciliten procesos de aprovechamiento y valorización de los residuos.

La industria dedicada a la producción de alimentos, bebidas y tabaco se destaca como subsector de mayor consumo energético consumiendo al año 6.938 Tera calorías al año (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MINAMBIENTE), 2011), debido al alto consumo energético que se da por las diferentes industrial en el país, en el 2014 se aprobó la Ley 1715, que establece un marco jurídico para incentivar y promover las energías no convencionales en el país, pues en Colombia el 70 % de la energía viene de las hidroeléctricas y el respaldo lo dan las termoeléctricas, debido a esta ley, las empresas que quieran implantar otro tipo de energía no convencional en sus organizaciones, se les dará un beneficio de exoneración del pago de aranceles,

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

si desean importar equipos para el montaje de una planta solar u otras de energías no convencionales (González, 2016).

2.1.1.6. Factores legales. En Colombia se tiene establecido una jornada laboral 48 horas semanales, y una duración máxima diaria de 8 horas según la ley 50 de 1990 Art. 20, donde el horario diurno va desde las 6 Am- 10 Pm, las horas que no se encuentran en este rango, se le tendrán que sumar un recargo nocturno del 35%, todo trabajador tiene derecho a: vacaciones, prestaciones sociales, seguridad social y pensión. Todo empleado que devengue menos de dos salarios mínimos legal vigente tiene derecho a un auxilio de transporte estipulado por el gobierno.

El ente regulador del país que tiene como función ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en el país, se denomina INVIMA, esta institución procura garantizar la salud pública de la población de Colombia, ejerciendo inspección y vigilancia de normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos.

La normatividad para galletería en Colombia está regulada bajo la NTC 1241 la cual muestra las diferentes clasificaciones de galletas, y del mismo modo los requisitos que deben cumplir para su elaboración, como los son su composición, requisito fisicoquímicos, microbiológicos, empaquetado y rotulado.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Reseña histórica las galletas. La palabra galleta viene del vocablo francés “galette el diccionario de la real academia española define la palabra galleta como “Pasta compuesta de harina, azúcar y a veces huevo, manteca o confituras diversas, que, dividida en trozos pequeños y moldeados o moldeados en forma varia, se cuecen al horno; por otro lado el nombre de galleta en inglés “biscuit” se deriva del latín y significa que ha sido cocida dos veces, lo que explica su bajo contenido de agua. Desde la creación de la galleta ha jugado un papel importante en la comida práctica y nutritiva, que ha sido fácil de conservar y transportar.

El Origen de la galleta está muy ligada a la de los cereales. Al principio, éstos no se cocían, sino que se comían mojados en agua o leche. Sin embargo, los nómadas descubrieron que una pasta de cereales sometida a calor adquiriría una consistencia similar al pan sin levadura que permitía transportarla con facilidad. En la edad Antigua las galletas eran obleas plana, delgada, cuadrada y doblemente cocidas, los antiguos utilizaban los cereales cocidos como medio de alimentos en las guerras y en los viajes marineros, la elaboración de galletas se realizaba a través del amasado del cereal con agua, mojándolo cada poco tiempo, y luego se preparaban las tortas redondas, que puestas sobre una piedra plana y cubiertas de ceniza se secan; otros ingredientes que también utilizaban para elaboración de las galletas eran harinas (trigo, trigo sarraceno), aceite, leche, miel; solían tomarse mojadas en vino o sopa. Seguidamente en la edad media a las galletas también se le daba el nombre de pan duro, en esta época aumento el consumo de galletas, que las convirtió en un alimento popular, a su preparación se les añadía huevo y el jugo de la carne para hacerlas más nutritivas, debido a su practicidad llegaron a sustituir en pan como alimento en los viajes largos,

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

las galletas fueron el principal alimento a bordo de las tres carabelas en el descubrimiento de América.

En la época del Renacimiento la galleta se convirtió en un alimento básico, por lo tanto se empezó a fabricar una variedad de tipos de galletas entre las que se encuentran las saladas, aromatizadas, de miel, rellenas, de diferentes variedades, entre otras; las galletas empezaron acompañarse de una bebida caliente al momento de consumirse. La revolución industrial ayudo a consolidar la industrial galletera, y que este alimento dejara de ser considerado como un sustituto del pan, esto hace que se empiece a producir masivamente galletas en Europa, otro factor que ayudo aumentar la producción de galletas es los bajos precios de la harina y de la levadura, lo que permitió tener precios asequibles y que más personas la consumieran. Las pequeñas industrias artesanas empezaron a convertir su proceso de fabricación en algo más mecanizado, de acuerdo al crecimiento de la demanda, a medida que avanzaba la industria y se iban mezclando culturas, se creaban nuevas recetas, y se empezaban a convertir en símbolos de países o continentes como lo es la galleta redonda con chips de chocolate que es típica en Estados Unidos o en Europa las galletas recubiertas de chocolates. Europa ve a la fundación de los fabricantes de galletas que va a escribir las mejores páginas de la industria de galletas como: Lazzaroni, Delacre, de Beukelaer, Bahlsen, LU, BN, entre otros. Después de la segunda Guerra mundial se amplía la imaginación de los fabricantes de galletas y artesanos lo que empieza a dar lugar a la creación de muchos nuevos productos.

En Colombia en 1917 nace la fábrica de galletas y Confites, que actualmente es la compañía de Galletas Noel S.A.S. la cual se ha posicionado en el mercado Colombiano como la empresa más grande del país en este mercado, teniendo una participación del 55.9% (Nutresa, 2015), una de las

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

oportunidades que aprovecho esta empresa para extenderse a diferentes ciudades del país fue aprovechar la temporada de navidad, ofreciendo productos empacados con motivos navideños, generando así los primeros éxitos para la empresa, esta empresa ha ido incrementando su participación en los últimos años y esto lo han logrado a la ampliación del portafolio, ofreciendo un mayor número de productos con estándares nutricionales ajustados a las tendencias del mercado. En la Ciudad de Bucaramanga una de las primeras empresas en incursionar en esta industria, fue galletas la Aurora en 1937, la cual se ha caracterizado en los 79 años que lleva en fabricar galletas artesanales, convirtiendo este producto en una tradición para la Ciudad.

La industria galletera ha ido creciendo gradualmente de acuerdo a las necesidades de los mercados en expansión, los gustos y necesidades de los consumidores, en la actualidad la galleta es un alimento popular, que se encuentra en todas partes, sin importar el país o lugar donde se esté.

2.2.2. Principales materias primas utilizadas en la elaboración de galletas. Después de haber realizado la revisión en la web, libros, proyectos de grado, revistas de alimentos relacionados con galletas, entre otros, se encontró que las principales materias primas utilizadas para la fabricación de los diferentes tipos de galletas son las siguientes:

- Harinas de cereales y otros derivados: harina de trigo, harina integral de trigo, harina de avena, harina integral de trigo, extracto de malta de cebada, etc.
- Azúcares y derivados: azúcar de caña, azúcar integral de caña, melaza de azúcar de caña, azúcar de remolacha, jarabe de glucosa, jarabe de fructosa, miel, etc.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Grasas y aceites: mantequilla, grasa de palma, aceite de girasol, aceite de girasol alto oleico, aceite de oliva virgen, aceite de oliva refinado, otros aceites y grasas vegetales, etc.
- Cacao y derivados: cacao desgrasado en polvo, pasta de cacao, manteca de cacao, chocolate, etc.
- Productos lácteos: leche entera en polvo, leche desnatada en polvo, leche fermentada en polvo, etc.
- Huevos y ovoproductos: huevo entero, clara de huevo, huevo pasteurizado, huevo en polvo, yema de huevo pasteurizada,
- Frutos secos: almendras, granillo de almendra, avellanas, etc.
- Frutas o subproductos procesados: mermelada de naranja, pulpa de manzana, pulpa de ciruela, coco rallado, uvas pasas, etc.
- Sal
- Derivados de la soja: germen de soja, proteína de soja, etc.
- Fibra vegetal: salvado de trigo, fibra de trigo, fibra de avena, fibra de maíz, fibra de centeno, fibra de remolacha, fibra de soja, fibra de piña, etc.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Vitaminas: A, D, E, K, C, tiamina, riboflavina, niacina, B6, ácido fólico, B12, biotina o ácido pantoténico.
- Aromas: vainillina, aroma natural de naranja, aroma natural de albaricoque, aroma de melocotón, etc.
- Aditivos: antioxidantes, emulgentes, espesantes, gasificantes, colorantes, etc.

2.2.3. Fabricación de galletas. Según el tipo de galleta que se vaya a producir tiene un proceso de fabricación específico, que va desde la utilización y formulación de unas materias primas específicas, hasta un tiempo de cocción y enfriado diferente para cada producto; el proceso de elaboración e identificación de las materias primas necesarias para fabricar las galletitas Mini Mua se mostrará específicamente en el apartado de análisis técnico. A continuación se explicara una forma general el proceso de fabricación de galletas.

Las materias primas se pesan y se incorporan a la amasadora, donde se mezclan homogéneamente los componentes y se trabaja la pasta. Algunas especialidades requieren que la masa repose después del amasado; en este caso, después se realizará un segundo amasado. La pasta obtenida tras el amasado de los componentes de la formulación se somete a un proceso de estiramiento y laminado y se fracciona en piezas pequeñas con la forma deseada. Otras alternativas al laminado y troquelado son la dosificación y el depositado de la pasta sobre placas, la dosificación y troquelado sobre moldes o bandejas, la dosificación y cortado.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

En algunas especialidades, antes del horneado, se tratan las piezas con una preparación a base de ovoproductos o derivados lácteos, permitiendo así que la galleta se dore durante el horneado. Durante el proceso de cocción se desarrollan los aromas y el sabor característico del producto final, por efecto de las reacciones se produce un muy ligero aumento del volumen y se reduce su contenido en agua. Tras el enfriado de las galletas, se obtiene un producto seco.

En algunas presentaciones, tras el horneado, se realiza un tratamiento superficial de las galletas. En otras, se incorpora un relleno y se forma un sándwich, o también existe la opción de bañarlas con chocolate, rociado (con almendras o especias o queso en el caso de galletas saladas). Finalmente las galletas se empacan.

2.2.4. Análisis del sector

2.2.4.1 Análisis de galletas a nivel mundial. A nivel mundial la industria galletera se encuentra entre el sector de los Snacks, los cuales vendieron alrededor de \$347 mil millones de dólares en esta categoría al año entre 2013 y 2014. Las categorías convencionales y que mantienen mayor cantidad de ventas de snacks son: las galletas, pastelitos y confitería (*Nilsen, 2014*) en estos productos se ha dado una mayor innovación en el rubro de snacks saludables, para adaptarse a las tendencias cambiantes de los consumidores.

Europa Occidental, América del Norte y Australasia lideran el 41% de las ventas mundiales de galletas (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014), los grandes per cápita de galletas provienen del hemisferio occidental de Europa, En América los países que más consumen galletas

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

son Estados Unidos, Argentina, Brasil, México y Uruguay. El consumo de galletas en Argentina ha ido creciendo en los últimos 10 años, y esto ha hecho que Argentina sea uno de los países con mayor consumo, teniendo un per cápita de 9 kilos anuales, este se debe a la fuerte influencia migratoria italiana y española que existe en Argentina, que originó una gran tradición de consumo de galletitas en el país, ya que son consideradas como un alimento que ocupa un lugar muy importante en todas las comidas, este producto se encuentra en el 97% de los hogares de este país.

La galleta Oreo que pertenece al grupo Mondelez Internaional, es la galleta más vendida en el mundo, y las más consumida en la historia de la humanidad. En estados Unidos, uno de cada cinco dólares gastados en galletas se destina a Oreo, las ventas de estas galletas han crecido en más de 60% desde el 2005, las Oreos dominan las ventas a nivel mundial, pues representa aproximadamente el 5% de las ventas en galletas en todo el mundo (FERDMAN, 2015), una de las razones por las que es vendida tanto esta galleta, es por el gusto que tiene realmente los consumidores hacia este producto, es una galleta que se puede vender de muchas formas: solas, mezcladas con helados, en malteadas o pasteles, entre otras formas.

2.2.4.2 Análisis de galletas a nivel nacional. La cámara de comercio para clasificar las actividades económicas de manera más precisa, se rige por el código CIIU; para identificar la clasificación del sector en el que se pretende realizar el modelo de negocios planteado, se encuentra la siguiente estructura:

Industrias manufactureras

División 10. Elaboración de productos alimenticios.

Grupo 108. Elaboración de otros productos alimenticios

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Clase 1081. Elaboración de productos de panadería.

En la clase (1081) está comprendida la elaboración de productos de galletería. Según la cámara de comercio en Colombia hay actualmente en este sector 3.761 empresas a nivel nacional, y su crecimiento desde el 2013-2016 ha sido del 27.2%, 17,51 y 10,55 respectivamente. El sector panificador colombiano agrupa gran cantidad de negocios a nivel nacional, con características de formalidad e informalidad, esta actividad genera importantes aportes a la economía colombiana.

Colombia tiene un consumo per cápita de 4 kg/h/ año; Donde la empresa que más tiene participación en este sector es Galletas Noel, con una participación en el mercado del 55.9% (Nutresa, 2015), en la figura N° 4 se presenta, cual es la participación de sus principales categorías en sus ventas totales, donde la categoría que más aporta a las ventas: son las dulces, seguido de la categoría de saladas y autocuidado. Esta empresa ha ido incrementando su participación en los últimos años y esto lo han logrado a la ampliación del portafolio, ofreciendo un mayor número de productos con estándares nutricionales ajustados a las tendencias del mercado, las galletas representan en 19.7% de todas las ventas del grupo Nutresa a nivel mundial, en Colombia representa el 50.8% de las ventas de este grupo. Las galletas Noel lideran en el sector galletero en Colombia, gracias a la red de distribución bien establecida de la compañía, que le permite alcanzar una amplia base de consumidores. La empresa es consciente de la importancia de la tendencia de la salud y el bienestar, por lo tanto ha incrementado la visibilidad de su marca Tosh en puntos de venta como una galleta saludable de trigo. La galleta Tosh hace parte de la categoría de autocuidado, la cual genera ingresos al grupo Nutresa Colombia por \$42.390.000.000 al año.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

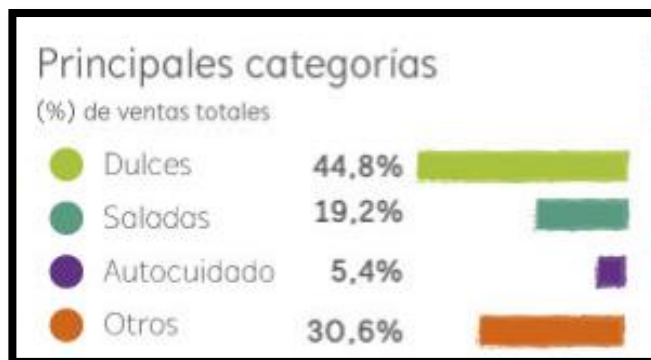


Figura 4. Principales categorías de galletas de Noel. Adaptada de “Nutresa”. (2015). *Informe de galletas*. Obtenido de Nutresa : informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/galletas-nutresa

Por otro lado el grupo Pepsico Alimentos Colombia ha tenido un gran crecimiento en sus ventas principalmente impulsado por los snack y las galletas así lo aseguro Mónica Contreras, su presidenta para el área andina, Pepsico ha introducido nuevas galletas al mercado como: Quaker y Games, que entraron en el mercado en el segundo semestre del 2014 y creció durante el 2015, haciendo que este grupo aumente la participación en el mercado a un 9% (Portafolio, 2015). Pero no solo Pepsico ha introducido nuevas galletas al mercado, el grupo Colombina ha expandido su portafolio de alimentos nutritivos y saludables para atender un segmento que crece en ese mercado, entre los que se encuentran las galletas Belvita (Portafolio, 2016).

El reporte generado por Euromonitor para el sector de galletas y barras de bocado, registro un buen crecimiento en 2015. Este desempeño fue impulsado por el aumento de los ingresos disponibles en el lado de la demanda y la innovación de los productores en el lado de la oferta. Durante 2015, las empresas fortalecieron su cartera de productos con el lanzamiento y posicionamiento de nuevas galletas como: Quaker, Games y Belvita (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014).

La perspectiva de las Galletas y barras de bocado continuarán expandiéndose durante los próximos años, aunque a un ritmo moderado. Este crecimiento será apoyado por el aumento de los

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

ingresos disponibles y más amplia penetración de los productos emergentes en áreas tales como galletas o barras de bocado. Durante los próximos años, se espera que la economía colombiana siga creciendo, aunque a un ritmo significativamente menor que los años anteriores, con la tasa de reducción de la pobreza y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, también se presentará la tendencia en los colombianos en adquirir productos conocidos como saludables (Saavedra, 2015).

2.2.4.3. Análisis de galletas a nivel local. Según la base de datos de Compite 360 de la cámara de comercio de Bucaramanga, en esta ciudad hay 369 empresas comprendidas en el sector de elaboración de productos de panadería, de las cuales 15 están catalogadas como pequeñas empresas, 353 como microempresas y 1 como mediana empresa. (Compite 360, 2016).

En Bucaramanga se ha establecido diferentes empresas de galletas tradicionales, que ha convertido su producto como una tradición para la ciudad, como lo es galletas la Aurora, esta empresa vende sus productos en sus tiendas y tiene diferentes tipos de galletas, otra empresa de galletas reconocidas en la ciudad es galletas K'arolin, donde las personas interesadas en comprar este producto, lo pueden encontrar en supermercados, centros comerciales y punto de venta directo, estas dos empresas se caracterizan por relacionar sus productos con la tradición de la abuela; las galletas Ricuras Marly es otra fábrica de galletas artesanal establecida en la ciudad que ha hecho que su producto sea cada vez más apetecidos por sus consumidores gracias a su crocante y delicada textura que las hace ideal para consumir en cualquier momento.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2.2.5 Análisis prospectivos del sector agroalimentación y tendencias de galletas. Según los informes prospectivos del sector agroalimentación desarrollados por el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) de España, las galletas son un producto que necesita adaptarse constantemente a las tendencias del mercado, debido a esto, se debe estar en una continua innovación, que le permita ir más allá de lo que existe actualmente en el mercado, y pueda desarrollar tecnologías para seguir siendo competitivas. Estos informes, buscan crear una visión del entorno competitivo en el sector agroalimentario e identificar las tendencias tecnológicas más relevantes para el futuro desarrollo económico y social.

A continuación se presentan algunas tendencias del sector agroalimentario, que son necesarias conocer, para el desarrollo de la elaboración de galletas:

- Para atacar la creciente enfermedad de obesidad (se prevé que esta crezca hasta el 2019) se tiene el reto de Producir productos ricos en carbohidratos, como son los cereales de desayuno y los snacks, en dotarlos de vitaminas, minerales, fibra y proteínas. En productos de panadería para el desayuno, la tendencia se focaliza en el desarrollo de productos que sean prácticos y rápidos de consumir, ya que un elevado porcentaje de consumidores afirman no desayunar. Por otra parte, los consumidores no quieren renunciar al consumo de snacks, por ese motivo las alternativas saludables podrían hacer que mejore la salud y que el consumidor se sienta menos culpable.
- Crecimiento del mercado en la categoría de alimentos funcionales/ fortificados, seguido por naturalmente sano, orgánico y productos better for you.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Dietas ricas en fibras prebióticas, mejoran los niveles de bacterias beneficiosas en el intestino de niños obesos. Utilizando técnicas metagenómicas y metabolómicas; ayudando a que los niños tengan estilo de vida más saludable.
- Alimentos modificados genéticamente con el objetivo de aumentar la vida útil y reducir el despilfarro.
- Elaboración de diferentes sabores para crear nuevas experiencias
- Crecimiento orgánico de la “Etiqueta limpia”

Por otro lado la nueva tendencia en snacks en Estados Unidos es la onda thin (tendencia fina) se trata de hacer más delgado el contenido de un producto conocido, al hacer esto se logra que haya más piezas que el consumidor pueda comer por menos o la misma cantidad de calorías de la contraparte más gruesa, esta propuesta crea la sensación en los consumidores de que están comiendo más, aun cuando esté comiendo lo mismo; Esta nueva forma de presentación de productos está relacionada con dos tendencias vigentes en el mercado estadounidense, según Nielsen en una nota en foofdrive.

Así como lo menciona la OPTI la tendencia por alimentos funcionales ha aumentado en los últimos años y seguirá aumentando debido a sus beneficios, ya que son alimentos a los que se les ha agregado, eliminado, reducido o modificado algún componente o sustancia clave con el fin de mejorar las condiciones físicas y mentales de las personas que los ingieren como parte de una dieta normal. Las galletas tienen un importante vínculo con los alimentos funcionales, debido a que este

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

alimento constituye una magnífica fuente energética por su variada composición. Las tendencias actuales en galletas funcionales van dirigidas hacia la reducción en calorías: en grasas y azúcar y la fortificación con omega 3. (Domínguez, 2013).

Según *Instituto BENEÓ* prevé que los productos de panadería y confitería con un enfoque hacia la salud digestiva seguirá creciendo a un ritmo del 7% de TCAC (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta) entre 2015 y 2020, se podrá utilizar para la elaboración de estos productos fibra prebiótica inulina, ayudando a la digestión (Industria Alimenticia, s.f.). Otra tendencia es fabricar Galletas con granos enteros y sin sabores artificiales, conservantes o jarabe de maíz de alta fructosa y trigo orgánico.

Los consumidores son cada vez más propensos a disfrutar de alimentos dulces con sabores más exóticos o poco comunes, los millenials aquellas personas de edad comprendida entre los 15 y 35 años, conforman casi dos tercios de la población mundial, son más propensos a probar sabores exóticos, y esto ha llevado a que se haya tenido una buena aceptación en las galletas, la combinación de sabores dulce con picante (Atkinson, 2015).

Por otro lado se está retomando una vieja costumbre como lo hacían los catalanes, que era servir galletitas dulces con bebidas alcohólicas para acentuar su sabor, el famoso diseñador de comidas Martí Guixé propone mezclar galletas dulces, con bebidas como: el vino tinto, el vodka, la ginebra y el whisky. Esta nueva tendencia en el mundo gourmet ha gustado mucho (Jimenez, s.f.).

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2.4.6 Análisis de las cinco fuerzas de porter.

2.4.6.1 Poder de negociación con los clientes. El mercado potencial seleccionado para desarrollar esta idea de negocio son todos los niños, que están comprendidos en la edad de 6 -12 años que pertenecen a los estratos socioeconómicos 2,3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga. Según el DANE en la capital Santandereana existen 52.533 niños en este rango de edad, de los cuales 26.877 son hombres y 25.656 mujeres comprendidos en esas edades (DANE).

Para tener un buen poder de negociación con los clientes se debe tener en cuenta que se le debe suministrar la información necesaria en la etiqueta con respecto al producto, tanto para su modo de uso y su contenido nutricional, para que el consumidor tenga toda la información necesaria al momento de realizar la compra; el producto también debe ser de buena calidad, ya que entre menor sea la calidad del producto, es más difícil el poder de negociación con los clientes, para este proyecto el producto busca tener una mayor calidad con respecto al bienestar y salud de los consumidores, ya que contará con más vitaminas y será bajo en azúcar, y por ende debe tener un precio competitivo en el mercado según las características y beneficios que brinde el producto.

2.4.6.2. Poder de negociación con los proveedores. Los proveedores juegan un papel importante al momento de brindar un producto de excelente calidad al cliente, es por eso que se debe buscar analizar que diferentes alternativas de proveedores hay y seleccionar unos pocos pero de calidad, y que sean cumplidos en todos los aspectos.

Para elaborar unas galletas de calidad se debe tener como base una buena materia prima, la base de toda la producción es la harina. Actualmente en Bucaramanga existen varias fábricas de harinas como: harinera Pardo, Industrial harinera de Santander, Molinos Nacional, también harineras del

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Valle tiene presencia en la ciudad con un centro de distribución, esto hace que haya varias opciones de proveedores y se pueda seleccionar el mejor o los mejores, otra de las ventajas que existe al existir diferentes proveedores en la ciudad, es que en un momento de escases de una marca específica no se interrumpa la producción, al existir una mayor cantidad de proveedores, benefician al consumidor ya que existe una gran variedad de precios y promociones.

La empresa tiene en sus manos poder tener una buena negociación con los proveedores, ya que la organización es la que decide que proveedores que le aportan más a la empresa tanto en calidad de sus materias primas, descuentos por el volumen de compra, formas de pago, es decir se debe seleccionar los proveedores donde la materia prima se pueda obtener sin ningún limitante, con excelente calidad y con fuentes de financiación que no afecten las finanzas de la empresa.

2.4.6.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Actualmente las empresas establecidas en el sector realizan investigaciones que le permitan satisfacer las tendencias y necesidades de los consumidores, para que puedan seguir siendo competitivas en el sector y puedan suplir los nuevos requerimientos del cliente como lo son los productos saludables. Una de las necesidades a suplir es la demanda de galletas, con un contenido nutricional que beneficie más la salud, de los más pequeños de la ciudad.

Un factor importante para analizar en la entrada de la industria es la capacidad de endeudamiento, es por eso que el gobierno y empresas han desarrollados programas que impulsen el emprendimiento en el país como lo son el fondo emprender, destapa futuro, proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural, FOMIPYME, entre otros, para que la puesta en marcha de las empresas no se vean limitadas por barreras económicas u orientación empresarial.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

2.4.6.4. Amenaza de posibles productos sustitutos. Las galletas son consideradas principalmente como un producto tipo snack para consumir en cualquier momento y cualquier lugar, debido a esto los principales sustitutos que pueden tener este producto son los snacks saldos: papas fritas, maní, maíz, ponqués, y por otro lado también están las golosinas, chocolates, empanadas, entre otros como suplente de las galletas.

En Bucaramanga hay presencia de las diferentes marcas de galletas tanto de origen local, nacional, e internacional, algunas de ellas más diferenciadas que otras ya sea por su sabor, textura, empaque, composición nutricional o entre otras, las galletas que venden las diferentes empresas que van enfocadas hacia los niños no tienen un factor diferenciador en cuanto su composición nutricional que las haga más saludables o en su empaque, lo que permite que al desarrollar un producto con estas características mencionadas anteriormente se pueda captar la atención de los clientes potenciales y así lograr que sea un producto de preferencia.

2.4.6.5. Rivalidad entre competidores existentes. De acuerdo a los análisis del sector y a la revisión web realizada se identificaron las empresas de producción de galletas a nivel nacional más reconocidas, y a nivel internacional las mejores empresas que fabrican galletas para niños, siendo estos los competidores directos del modelo de negocios, como se puede observar en el Apéndice 1. Las empresas internacionales cuentan con un sitio web en el cual ofrecen sus productos y realizan envíos a los diferentes países, por lo tanto los padres Colombianos podrían comprar estos productos. Dentro de la competencia indirecta a nivel nacional y regional del modelo de negocios se encuentran todas las empresas productoras de snacks ya sean saludables o no.

Gran parte del consumo de galletas a nivel nacional se realiza por el canal tradicional, es decir tiendas de barrio, ventas callejeras y autoservicios, por este motivo las principales empresas han

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

visto en estos sitios un modelo exitoso de distribución y han fortalecido sus estrategias para aumentar sus volúmenes de venta. Según galletas Noel el 55.9% de las ventas las realiza a través de estos canales, y dice que el éxito del negocio de las galletas, es porque ha sabido llegar a todos los rincones del país, y se encuentran sus productos en los diferentes lugares desde supermercados de grandes superficies, hasta en la tienda de barrio, o vendedor ambulante.

De lo anterior, se puede concluir que a pesar de no encontrar fabricantes de galletas saludables para niños en la región, hay herramientas como el internet, por donde se puede obtener el producto, por lo tanto, una empresa que innove tanto en el desarrollo nuevos productos y en la estrategia de mercadeo posee una ventaja competitiva sobre las demás.

3. Investigación de Mercados

3.1 Investigación del mercado exploratoria

3.1.1. Fase de profundización con pediatras. Es un estudio previo que se realizó con pediatras, con el fin de definir las causas principales por las que se presenta obesidad en los niños, y establecer la edad en la que se presenta con mayor frecuencia, para así poder definir el segmento meta del producto. En el Apéndice 2, se muestra la observación y los antecedentes de este problema en la población Colombiana, la identificación, y definición del problema, la definición del target group de los pediatras, como las respectivas hipótesis del problema, así como sus respectivos objetivos, y finalmente el cuestionario que se aplicó a los pediatras, con sus respectivas respuestas.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Las conclusiones de esta fase de profundización, se dan gracias al concepto general manejado en pediatría, el cual se basa en los lineamientos de la asociación colombiana de pediatría, que esta regido por las guías de práctica clínica del ministerio de protección, por lo tanto se pudo concluir que:

- Los signos que empiezan a presentar los niños generalmente cuando sufren de sobre peso u obesidad es la disminución de la actividad física, que esta conlleva a tener sedentarismo, ya que estos niños van a presentar debilidad, desanimo, sueño, falta de ganas por hacer las cosas. Una vez el niño tenga sobre peso u obesidad se deben hacer cambios en su alimentación para que esta sea más saludable e incrementar la actividad física. La técnica más utilizada para definir si un si un niño se encuentra en sobrepeso u obesidad, es hacer el cálculo del índice de masa corporal y seguidamente dirigirse a las tablas de los percentiles de índice de masa corporal, todo niño que el IMC se encuentra en el Percentil 85 hasta por debajo del percentil 95 el niño se encuentra en sobrepeso y si el IMC Igual o mayor al percentil 95 el niño presenta obesidad. Una de las posibles opciones que empresa Mini Brend puede optar es incentivar el deporte y ejercicio en los niños, y así prevenir el aumento de peso, por medio de la realización de sorteos en diferentes colegios de juguetes deportivos para los niños, por el consumo de galletitas Mini Mua.
- La principal causa de sobrepeso u obesidad se debe al exceso de consumo calórico que se da gracias boom de alimentos procesados y bebidas azucaradas, así como la cultura de fast-food, lo cual se presenta con mayor prevalencia en el grupo de escolares y Pre adolescente. En la edad de prescolares, escolares y pre adolescentes, las causas por las que se presenta es porque empiezan a salir de casa y a consumir en el colegio o diferentes lugares productos

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

como: jugos, gaseosas, paquetes, frituras, comida chatarra entre otros alimentos. Dado que en la edad de escolares (6 años - 10 años) y pre adolescentes (10 años -12 años) es donde más hay frecuencia de sobrepeso y obesidad, por lo tanto, se definió que la edad para el segmento meta de las galletitas Mini Mua será para niños de 6 a 12 años.

- Las pediatras llegaron a la conclusión que todo niño obeso es un adulto obeso. La obesidad se da porque tenemos mayor número de adipositos, o porque tenemos mayor número de células grasas que ocupa más espacio. Las doctoras expresaron que la mayoría de alimentos de paquetes, son alimentos con calorías vacías, que tienen más contenido calórico que nutrientes. Por eso se tiene como fin que las galletitas Mini Mua, sean un alimento de paquete nutritivo.
- Las pediatras recomiendan usar la estevia como endulzante para las galletas, dado que, la puede consumir cualquier persona, ya sea con diabetes, o sobrepeso u obesidad, porque no tiene ninguna alteración, otros productos que sugieren son la miel o los derivados de la caña menos refinados, como la panela, el melado; otra buena opción es endulzar con fruta o frutas deshidratadas ya que traen mucho dulce.
- Las pediatras llegaron todas a la misma conclusión que es fundamental la presencia de los padres a la hora de la alimentación de los niños, porque si ellos no están y no han dejado una alimentación balanceada provista para los pequeños, los niños elegirán cualquier tipo de alimento en su mayoría, los menos saludables. La alimentación debe ser un hábito y una mezcla de un ritual, ya que se debe tener horario para este, se debe lavar las manos antes de consumir algún alimento, se debe tener un lugar específico para comer y al mismo

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

tiempo se debe escuchar música tranquila, no se debe comer frente al televisor o la Tablet, si el niño no come lo saludable que se le da a la hora del almuerzo no se le debe sustituir por golosinas o comida de empaque para que coma algo.

- Por lo general cuando un niño esta obeso, no es solo él, sino toda la familia que padecen de este síntoma, por eso los hábitos alimentarios de los padres si influyen en los niños , porque en los hogares solo se realiza un mercado para todos, y un solo menú para toda la familia, todos comen el mismo contenido hipercalórico, la mayoría de los cosas por no decir todos el sobre peso o la obesidad no es el factor hereditario, sino el factor social; por lo tanto cuando se hace cambio en la alimentación lo debe hacer toda la familia. Una de las estrategias que la empresa Mini Brend puede utilizar para ayudar a la población de Bucaramanga a no padecer de esta epidemia de sobrepeso u obesidad, es en su campaña publicitaria incentivar los buenos hábitos alimentarios en familia, comiendo alimentos nutritivos y promoviendo el deporte para así gozar de una buena salud.
- Las pediatras recomendaron que productos o alimentos se le deberían agregar a las galletas para que estas fueran saludables, entre las recomendaciones esta agregarles fibra a las galletas ya sea a través de semillas o productos integrales, dado que los alimentos con fibra son los que producen llenado temprano, o saciedad porque fibra se hidrata en el intestino y al consumirla el cuerpo siente que comió mucho y hace sentir llena a la persona llena. Los médicos sugieren que se endulce con miel de caña o panela, La doctora Teresa comento que se debe pensar que los ingredientes que se va a utilizar para la fabricación de las galletas sean fáciles de conseguir en otros países, porque la idea es vender el producto fuera de Colombia, y se debe buscar alternativas de productos saludables y económicos, para

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

que el producto no se encarezca, finalmente la Doctora Tatiana agrego que se debe buscar hacer llamativo el producto por la forma, ya sea de bolitas, animales, estrellas entre otros, ya que todo lo que comemos entra por los ojos. Las Vitaminas que las peditras sugirieron que llevaran las galletas son: Vitamina A, D, E, complejo vitamínico B, zinc; hierro.

3.1.2 Fase de profundización con psiquiatras infantiles. Se realizó con el fin de conocer las formas de motivación en la alimentación en los niños de 6 – 12 actualmente de la ciudad de Bucaramanga, y mirar cuales de los trastornos existentes en niños están asociados al sobre peso y obesidad, y saber cuáles son las principales causas por las que se da, y cuál es la forma adecuada de tratar estos trastornos, y que alimentos se deben evitar para que no se presenten este tipo de trastornos. En el Apéndice 3, se detalla la observación y exploratoria del problema, con sus respectivas hipótesis, la definición del problema, objetivos y establecimiento del target group de los psiquiatras infantiles en Bucaramanga, de igual forma se encuentran las preguntas que se le aplicaron a los psiquiatras con sus respectivas respuestas.

Las Psiquiatras Infantiles Silvia Orejarena, Adriana Porras y Elizabeth Trillos coincidieron en la respuesta de las preguntas realizadas, donde se pudo concluir que:

- Los trastornos existentes asociados al sobrepeso y obesidad son: Trastornos déficit de atención (son desorganizados hasta para comer), trastornos de ansiedad y depresión, que están relacionados con el estado de ánimo, malas técnicas de crianza, la obesidad en sí es un trastorno alimentario, trastorno de Prader Willis pero este es genético. Los trastornos alimentarios existentes llevan a todas las personas que los padecen la hiperfagia que es comer en exceso. Las principales causas por las que se da estos trastornos son:

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

psicosociales, ingesta de calorías vacías, tiroides, o porque el niño se siente solo.

- Las Psiquiatras infantiles recomendaron que los niños deben tener una dieta alimenticia como la manda la Organización Mundial de la salud, la cual debe contener cinco porciones de frutas y verduras al día, proteína, y baja cantidad de carbohidratos. Los infantes deben evitar alimentos con colorantes como la tartrazina (es un colorante artificial ampliamente utilizado en la industria alimentaria), dado que los productos con colorantes activan los sentidos y sobre todo las papilas gustativas, y por ende se quiere comer en mayores cantidades ese tipo de alimento, esto se presenta en gran manera en los niño con déficit de atención.
- Las madres deben evitar la insistencia para que el niño coma, porque si no la comida se volverá una obligación, las psiquiatras recomiendan no premiar por comer cosas saludables, comer bien debe estar entre uno de los hábitos del niño, se debe Estimular alimentación independiente por parte del niño, permitirles a los niños tocar y explorar su comida, pero se debe limitar el juego durante la comida, ya que es un momento especial y familiar, por lo tanto se debe tener un horario y lugar estipulado para las comidas.
- Los tratamientos que se le suministra al niño con trastornos alimenticios por obesidad o sobrepeso dependen del tipo de trastorno que presente en niño algunos son tratamientos farmacológicos o psicoterapias, también puede ser la combinación de las dos. Otra recomendación que se les da a los niños con estos tipos de trastornos es irse a dormir temprano, ya que cuando un niño se queda despierto hasta tarde, le dan más ganas de comer, lo cual no es saludable para el organismo.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.1.3 Fase de profundización con Nutricionista Pediátrica. La fase de profundización con nutricionistas pediátricos fue la última que se realizó con expertos de la salud, y se hizo con el fin de Conocer los alimentos que deben incluir las dietas de los niños de 6- 12 años para tener una alimentación saludable y prevenir el sobrepeso y obesidad. En el Apéndice 4, se muestra detenidamente la exploratoria y el planteamiento del problema, con sus respectivos objetivos e hipótesis del problema, así como las preguntas que fueron hechas a la Nutricionista pediátrica Elizabeth Herrera.

De la entrevista a la Nutricionista pediátrica se puede concluir:

- Las galletas hacen parte de los componentes de una lonchera ideal o saludable, ya que esta debe estar conformada por un cereal, y las galletas entran en este grupo de alimentos, y esta puede ir acompañada de un lácteo ya sea un yogurt, o una leche, acompañada de una fruta. Al estar la galleta incluida como un componente de una lonchera ideal esto permite que se concientice a los padres que se debe incluir las galletas en la alimentación de sus hijos, dado que es un cereal y estos son los que se deben consumir en mayor proporción.
- Las vitaminas y minerales que recomienda incluir la Doctroa Elizabeth Herrera a las galletas que son las más esenciales o las que más carece los niños Colombianos que son la vitamina A, ácido fólico (B9), hierro o zinc.
- Se sugiere que a las galletas se le debería agregar frutos secos como: nueces, quinoa, chía entre otros que contengan fibra para que las galletas sean más saludables.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- El exceso de consumo de azúcar es lo que más engorda a los niños y a la población en general, y es la única restricción que se le hace a los niños con sobre peso u obesidad, por lo tanto se aconseja que los endulzantes ideales para las galletas sean edulcorantes naturales, como la estevia, sucralosa que comercialmente se conoce como la splenda, o panela ya que este contiene una menor cantidad de calorías con respecto a la azúcar refinada.
- Para cambiar los hábitos alimenticios de los niños, se debe empezar por cambiar la cultura de alimentación de los padres, dado que esta cultura se hereda, y eso es lo que produce que la mayoría de los niños presenten sobrepeso u obesidad, dado al mal hábito alimenticio que tienen en su hogar.

3.1.4 Fase de empatía aplicada al mercado objetivo. En esta Fase se busca generar empatía con el mercado objetivo que para este proyecto serán los niños de 6 a 12 años, donde a través de un cuestionario (Ver Apéndice 5) que se llama todo acerca de mí, se buscó conocer los gustos y preferencias de los niños como: su juguete, color, música, película favorita, entre otros gustos, también se les pregunto cuáles son los motivos que los hacen poner felices, triste, enojado, penoso, que cosas los sorprende. Conocer las preferencias y gustos de los niños hace que el producto se pueda adaptar a sus gustos y preferencias, asimismo permite realizar un mejor plan de mercadeo, ya que conociendo sus motivaciones y gustos se puede tener más probabilidad de llegarles de una forma más fácil a los niños. En la Figura 5 se muestra uno de los formatos de mapa de empatía que respondió uno de los niños del público objetivo, en el Apéndice 6 se encuentran los cuestionarios que respondieron los niños.

Formato de Mapa de Empatía de niños


















Todo Acerca de MI	Nombre Laura Bejarano Sofía Navarro	
Dulce favorito  Bon Bon bun	Animal preferido Gato	Pasatiempos o Deportes que practico Tennis 
Lugar favorito bogotá 	Comida o lonchera favorita Carne  	 
Música favorita Pop 	Color Favorito Amarillo  	Juguetes preferidos Bicicleta  
Mi cumpleaños 1 Septiembre 	Lugar de vacaciones favorito Cartagena  	Materia favorita en el Colegio Matemáticas 
Libro favorito El diario de Nikki 		

Figura 5. Mapa de empatía niños

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR



Figura 6. Mapa de empatía niños

De estos cuestionarios se puede concluir:

- Para la mayoría de los niños encuestados su dulce preferido es el Bom bom bum, seguidos los chocolates, mermeladas, gomitas, galletas y chicles; En la comida favorita de los niños se encuentran las pizzas y hamburguesas en primer lugar, también les gusta las frutas, la carne, los juegos, el yogur, y los ponqués. Muchos pequeños expresaron que su animal preferido es el perro, otros dijeron que era: el león, el gato y el delfín.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Los niños generalmente en su pasa tiempo o deporte preferido practican patinaje, baloncesto, futbol, natación, tenis y a solo dos niñas les gusta practicar baile y tocar piano, a los chiquillos les encanta ir a la piscina, al parque, a la iglesia, a los centros comerciales, al zoológico y visitar Happy City. En el cuestionario ellos también expresaron que les encanta ir de vacaciones a la playa ya sea a Santa marta, Cartagena, San Andrés, Cancún, entre otros, también en sus destinos preferidos está el eje cafetero, Bogotá, Disney Word y Argentina.
- Entre los colores preferidos de los niños se encuentran: el agua marina, el verde, morado, rosado, amarillo pero especialmente el azul. Sus gustos por la música se encuentra generalmente en los géneros de Cristiana, Pop, electrónica, Reguetón y canciones infantiles. Los juguetes favoritos de los niños son los balones, súper héroes, muñecas, peluches, carros, Tablet, pero principalmente la bicicleta y el monopatín.
- La materia favorita del colegio para la mayoría es las matemáticas, seguida de educación física, dibujo, biología, sociales, y español. Entre los libros favoritos de ellos se pudo encontrar que les encanta leer la Biblia, pinocho, libros de princesas como cenicienta, de súper héroes, clementina el amigo de la semana, pepa, el libro de niki, wiggeta, y su programas preferidos son: cartoon network, mástil de Disney, doctora juguetes, patrulla camina, soy luna, frozen, historias inéditas. Los niños encuestados cumplen años generalmente en los meses de: abril, septiembre, mayo, noviembre, diciembre.
- A los niños los pone contentos en su mayoría el cumpleaños, jugar con sus amigos, pasar las evaluaciones con buenas notas, pero también les gusta estar con la familia, comer

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

postres y helados, ir al cielo con Dios, ir al colegio, hablar de Dios, dibujar, que los papas le den regalos, ir de viaje, ver a la mamá feliz, ir a Happy City, también muchos niños escribieron que las cosas que más los sorprenden que les den regalos, que hablen cosas que no sean verdad, que los asusten, ver a jóvenes haciendo canguro en la bicicleta, las señoras embarazadas y María Lucía la niña más pequeña encuestada dijo que la sorprende ver las hormigas como hacen fila y las flores.

- Varios de los niños encuestados expresaron que les da rabia que los molesten, les peguen, los castiguen, que no los tomen en serio, las mentiras, que los pregunten cosas que todos saben, perder una evaluación, que se les parta algo. Los pequeños se avergüenzan en gran manera que los regañen frente a sus amigos, que muchas personas los miren o se rían de ellos, hacer el oso en público, que hablen cosas privadas de ellos. Entre sus mayores miedos está la soledad, la oscuridad, que los asusten, las películas de terror, los fantasmas y las alturas.
- Los pequeños se sienten relajados cuando van a piscina, están en la cama o sofá descansando, así mismo los relaja ver televisión, no ir al colegio o no tener tareas, ir a la playa o de viaje, cuando están seguros; también a los niños les produce asco vomitarse o ver vómitos, la basura, la suciedad, el popo y los orines. Por lo general las cosas que más les producen nerviosismo a los infantes son las evaluaciones, hablar en público y con personas desconocidas, dormir solos, escuchar ruidos fuertes y los insectos.
- A los niños encuestados también se les preguntó personalmente cuáles eran las galletas preferidas de ellos, y con qué les gustaría que viniera el empaque de las galletas, la mayoría mencionó que su galleta preferida son las oreo, mini chips, las mu, festival de sabor a fresa,

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

vainilla y chocolate, y les gustaría que las galletas vieran con Stickers: de Motos, carros y emoticones, Linda Camila expreso que le gustaría que viniera con plastilina las galletas, para poder entretenerse después que se comía las galletas.

3.1.5 Fase de empatía con los padres de familia del mercado objetivo. La fase de empatía sirve para conocer mejor al cliente, por medio del mapa de la empatía que es una herramienta desarrollada por XPLANE, ya que permite profundizar el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los consumidores, el mapa consta de una serie de preguntas donde se indaga con el cliente potencial, cuáles son las cosas que piensa, dice, hace, escucha, siente, cuáles son sus miedos y deseos; Realizar empatía con el usuario permite conocerlo mejor, para así ajustar el producto a sus requerimientos, para posteriormente brindarle una mejor propuesta de valor, que sea más efectiva a la hora de satisfacer sus deseos y tener relaciones adecuadas con ellos.

La aplicación del mapa de la empatía se realizó a través de entrevistas con preguntas abiertas (Ver Apéndice 7) a 12 Padres de familia que tienen hijos en la edad de 4 a 12 años, donde algunos de ellos son padres de los niños a los que también se les aplicó el mapa de empatía. Después de realizar las entrevistas, cada una de estas se plasmó en un mapa de empatía, como se muestra en la figura 6 el cual ayuda a entender mejor forma al cliente. En el Apéndice 8 se encuentra los 11 mapas de empatía restantes realizados.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

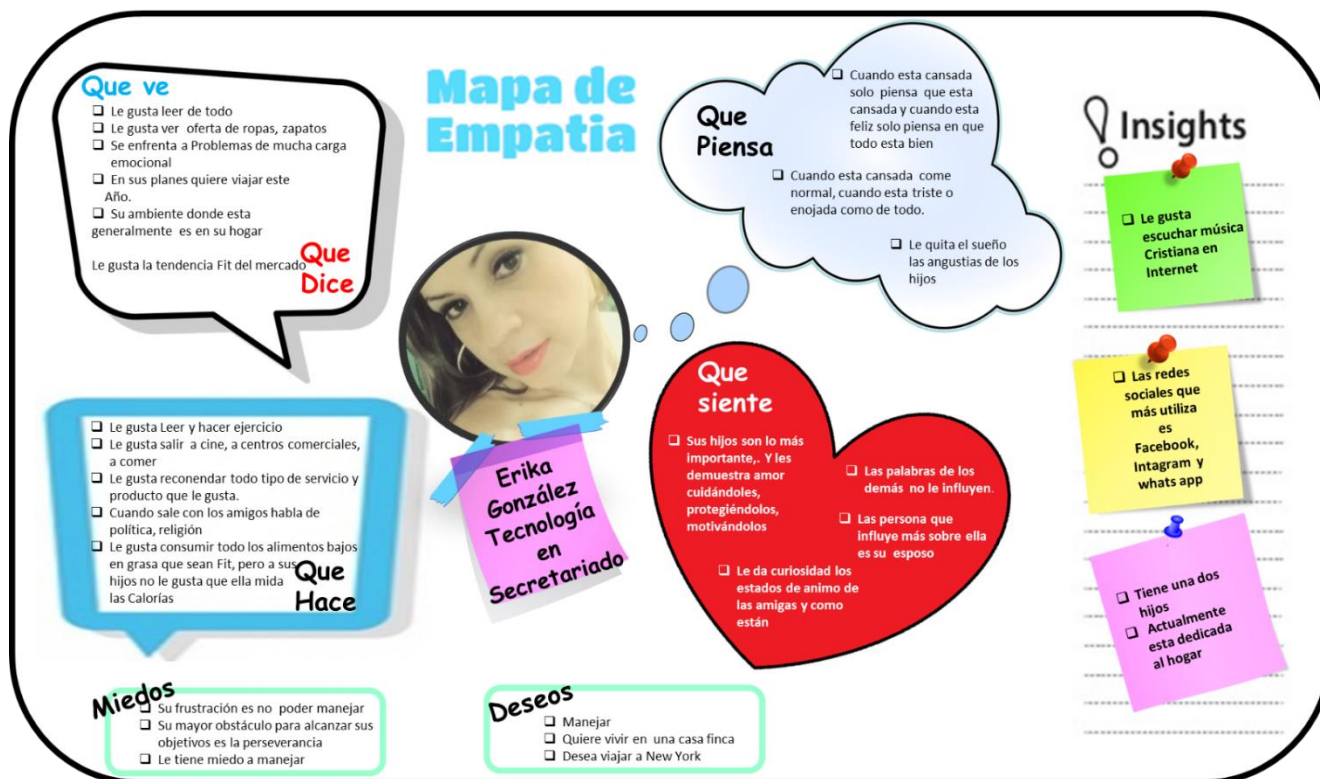


Figura 7. Mapa de empatía padres del público objetivo

Las conclusiones que se obtuvieron al realizar los mapas de empatía fueron las siguientes:

- Para todos los padres entrevistados su familia es lo más importante, pero sobre todo sus hijos son la motivación más grande que tienen, y es el mayor motor que los impulsa todos los días hacer mejor las cosas, ellos les demuestran su afecto a sus hijos atendiéndolos, apoyándolos en lo que necesiten, motivándolos, y dando lo mejor de sí.
- La mayoría de los entrevistados, dijeron que las palabras de los demás les afecta de una u otra manera, pero sobre todo de la persona que las diga, para la mayoría de las madres

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

dijeron que su esposo es la persona que más influye sobre ellas, aunque sus hijos y familia también tiene gran influencia sobre ellas.

- Los encuestados dijeron que las cosas que más les quita el sueño son los problemas financieros, emocionales, el comportamiento de sus hijos y su futuro. Por otro lado expresaron que cuando se sienten cansados solo piensan en descansar, dormir o viajar; cuando se sienten felices la mayoría de sus pensamientos es agradecer a Dios porque se sienten bien y todo va perfecto, o esto los motiva hacer más cosas.
- Los padres expresaron que según el ánimo que se encuentren suelen comer ciertas cosas, unos dijeron que cuando están cansados, tristes o enojados les gusta comer mucho dulce y comer todo tipo de comida, otros cuando están cansados les gusta tomar jugos, cuando están de mal genio no les gusta comer. Los principales gustos por la comida las madres son las verduras, frutas, algunas le gusta mucho la comida chatarra, y también les gusta la nueva tendencia que hay en el mercado de los productos más saludables, aunque consideran que uno de los problemas que presenta en la alimentación de sus hijos es que a ellos no les gusta las frutas ni las verduras. Erika una de las madres, expreso que presenta problemas en su casa porque acostumbra a medir las calorías de todo lo que se come o les prepara a sus hijos, y eso es un problema porque sus hijos le reclaman por ser tan extremista, pero ella considera que es importante conocer cuántas calorías se está consumiendo en cada alimento.
- La mayoría de cosas que les gusta hacer a los entrevistados cuando salen es visitar centros comerciales, ir a cine, pasear con sus hijos, ir a restaurantes y cafés, y los principales temas

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de conversación con sus amigos y familiares es sobre la situación del país, la vida de sus familias, negocios, deportes, religión, política, entre otros. Entre los hobbies de los padres se encuentra hacer ejercicio, leer, salir con sus amigos.

- Entre las cosas que más les preocupa a los padres es lo relacionado a la parte financiera, ya que desean pagar deudas, tener libertad financiera, o conseguir un mejor trabajo que les remuneren lo que realmente merecen. Otro problema que enfrentan es el problema del tiempo, que este no les alcanza para realizar todo lo que quisieran.
- El principal miedo que tienen las madres entrevistadas es a estar solas, o que a sus hijos les pase algo, entre las mayores frustraciones esta en no tener las cosas que se han propuesto, y expresan que los obstáculos que encuentran para alcanzar sus metas u objetivos es la perseverancia, el dinero, tiempo o al machismo de sus esposos.
- Los principales lugares que desean viajar a conocer esta Europa, Estados Unidos, Medio Oriente y conocer toda Colombia; en sus planes también esta viajar este año con sus familias. Entre los anhelos que más expresaron los padres es vivir a fuera de la ciudad, ya sea en una finca o en una casa finca. Las cosas que más de sean hacer es viajar, aprender a manejar, hacer manualidades, ver a sus hijos crecer, estudiar.
- Las redes sociales que más utilizan son: Facebook, Instagram, Whats app, en estas redes sociales a la mayoría de los padres les gusta ver publicidad acerca de ropa, zapatos, cosas para sus hijos, y encontrar artículos de educación, recetas, aunque algunos padres

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

expresaron que no les gusta ver para nada cualquier tipo de publicidad. Las promociones que más les llaman la atención son las de 2x1, rebajas en ropa, zapatos, viajes, alimentos. Varios padres se informan de la actualidad leyendo noticias en su computador o en revistas, también les gusta escuchar música a través del computador, celular o YouTube, entre los géneros más escuchados están la música cristiana, ya sea en español, inglés o portugués, la romántica y baladas. Algunos de ellos cuando van en sus automóviles escuchan emisoras como: La Fm, La W, oxígeno, rumba y policía radio nacional. A todos los entrevistados les gusta recomendar cualquier lugar o producto que les haya gustado, Yuly y Sonia dos de las madres entrevistadas dice que a cuanta persona se encuentran le recomiendan los productos o servicio que le hayan gustado, Yuly en especial dice que tiene un poder de convencimiento cuando expresa las preferencias sobre algún artículo porque termina persuadiendo a sus amigos o conocidos que adquieran dicho producto o servicio.

3.2 Investigación de mercados descriptiva

3.1.1 Observación. Se observó las galletas que ofrece el mercado, no hay variedad con respecto a galletas saludables y bajas en azúcar para los niños.

3.1.2 Exploratoria.

- Los padres de hoy son más receptivos a las preferencias de los niños y les permiten influir ampliamente en muchas decisiones de compra, incluidas las de alimentos.
- Malos hábitos de alimenticios, elevado consumo de comidas chatarras altas en sal y

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

sacarosa.

- Las galletas más vendidas en las tiendas de Bucaramanga son: las festival, mini chips y oreo.
- Los 25 productos más consumidos en el hogar, se encontró que los niños eligen o presionan la elección de 11 de ellos en Colombia, haciendo referencia específica a la marca.
- La decisión de compra puede estar basada en la experiencia del niño con el producto, esto es, que aun cuando él no escoja la marca, difícilmente la madre o padre comprarán un producto que el pequeño no coma bien.
- Las preferencias de consumo en los hogares también se marcan dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenezca la familia.
- Los productos más adquiridos en los hogares colombianos durante el periodo de comienzo de clases son las bebidas, las galletas dulces, chocolates y ponqués, entre otros.
- Un factor que influye en la compra de productos para las onces de los niños es la edad de las amas de casa. Según el estudio, las amas de casa hasta los 34 años de edad prefieren bebidas lácteas, galletas dulces, ponqués, jugos industrializados y yogures. Las madres entre un rango de 35 años y 49 años, prefieren jugos industrializados, maltas, galletas dulces, bebidas lácteas y galletas de sal, mientras que las que son de 50 años en adelante se deciden por maltas, bebidas lácteas, chocolates, galletas dulces y jugos industrializados.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Las galletas se encuentran en el segundo lugar del ranking de las categorías que manejan las tiendas estratos 1 y 2. según lo señala un sondeo de Fenal tiendas.
- El “Doble Targuet” es un target amplio y rentable, el cual está dirigido a los niños y a los padres, ya que los niños no tienen el poder adquisitivo para adquirir los productos que desean y recurren a sus padres para poder hacerlo, todo esto hace que el marketing dirigido a este segmento tenga que ser aún más cuidadoso con el proceso de comercialización de sus productos con un doble sentido de orientación, tanto al padre como al niño.

3.2.3 Identificación del problema. Hábitos de consumo de galletas en los hogares con hijos de 6 – 12 años en los estratos 2,3y 4 de la ciudad de Bucaramanga.

3.2.5 Justificación. A través de la fase de profundización que se realizó con los pediatras se determinó que los niños que presentan sobrepeso y obesidad con mayor frecuencia están comprendidos en la edad de 6 – 12 años, siendo este el mercado objetivo del proyecto, por lo tanto en esta investigación se desea determinar los hábitos de consumo galletas de los hogares con hijos en el rango de edad de 6 – 12 años de los en los estratos 2, 3 y 4 en la ciudad de Bucaramanga.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.2.6 Antecedentes del problema. Un estudio realizado por la universidad de Antioquia mostro que el estado nutricional está determinado por factores económicos, sociales y culturales, y por la disponibilidad, el acceso, el consumo y el aprovechamiento biológico de los alimentos. Un aspecto de trascendental importancia en el estado nutricional son los hábitos y las costumbres alimenticias, los cuales se ven influenciados por el ambiente donde el niño se desarrolla. En la infancia se imitan algunas preferencias alimentarias de familiares, amigos y de personas que ellos consideren modelo para la alimentación, dado que en esta etapa se aprende qué, cuándo y cómo comer.

Las madres juegan un papel importante en la adquisición de las pautas alimentarias de sus hijos, ya que son ellas las que con sus preparaciones despiertan las sensaciones gustativas, olfativas y visuales que invitan a los niños al consumo del alimento y los estímulos sensoriales desempeñan un papel decisivo en el campo de la elección de los alimentos que se desean consumir. La alimentación influye sobre el desarrollo físico, intelectual y cognitivo de los escolares y en general de los niños, que, como bien se conoce, interviene en el crecimiento corporal de los menores que depende en gran medida de la calidad y la cantidad de la alimentación que reciban. En resumen, durante los primeros años de escolaridad se van creando adecuados e inadecuados hábitos alimentarios, cuyo impacto, se refleja en las diferentes problemáticas de salud que se presentan en la edad adulta. Paradójicamente son las instituciones educativas los espacios ideales para sensibilizar a los educandos sobre buenas prácticas alimentarias, es el espacio idóneo para construir buenos hábitos en salud en unión con la familia y con los medios de comunicación.

Actualmente, el niño es bombardeado por la publicidad incitadora y favorecedora del consumo de productos con poco aporte nutricional, se invita al consumo de alimentos haciendo uso de su

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

presentación en envolturas de texturas y colores llamativos, además, de que están disponibles en gran cantidad dentro de la oferta de las tiendas escolares, de las ventas ambulantes y de los espacios publicitarios. En la etapa escolar, los niños cambian sus hábitos alimentarios por el contacto con otros niños, con la publicidad y con la tienda escolar, la cual les ofrece diversidad de productos empaquetados, bebidas azucaradas, entre otros, por lo tanto empieza ser más autónomo en cuanto a la elección de lo que quiere consumir.

En este sentido los gustos están condicionados por múltiples factores como: la historia y la tradición del entorno, la influencia familiar y de amigos, la economía y los elementos relacionados con la psicología, emociones, sentimientos y motivaciones. Además, de que se empiezan a formarse desde el nacimiento y a desarrollarse en la infancia, lo que implica que una vez adquiridos persistirán a lo largo de la vida y será muy difícil modificarlos. Estos gustos o preferencias por ciertos alimentos se desarrollan generalmente mediante asociaciones de los atributos de un alimento con las circunstancias y la frecuencia con que se consume, así como con las sensaciones experimentadas tras su ingestión

En la publicidad infantil se enmascara la realidad con un mundo de fantasía en el cual el producto promete propiciar un juego con más diversión, desarrollo de habilidades y actitudes competitivas, poderes especiales que el niño puede adquirir y personificar imaginariamente mientras usa el producto, el crecimiento de popularidad entre los suyos, la adquisición de un mayor status o respeto y admiración basados en el coraje

Sin embargo, los hábitos alimentarios se han ido modificando por diferentes factores que alteran la dinámica e interacción familiar; uno de ellos corresponde a la situación económica que afecta

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

los patrones de consumo tanto de los niños como de los adultos, la menor dedicación y falta de tiempo para cocinar, lo que provoca que las familias adopten nuevas formas de cocina y de organización y la pérdida de autoridad de los padres en la actualidad, ha ocasionado que muchos niños coman cuándo, cómo y lo que quieran .

Fuentes de información

- Universidad de Antioquia
- Secretaria de Salud de Medellín
- Instituto Colombiano de bienestar familiar (ICBF)

3.2.7 Target Group. Dado que las galletas Mini Mua es un producto para niño, es denominado como producto de doble Target. Por tanto se definen dos perfiles del consumidor, tanto para los padres (hogares), como para los niños.

3.2.7.1 Perfil del consumidor de los padres

Geográficos:

- **Región:** Bucaramanga
- **Tamaño de la ciudad:** 148.964 hogares
- **Urbana-rural:** urbana
- **Clima:** cálido

Demográficos:

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- **Ingresos:** de 1 SMLV- 5 SMLV
- **Edad:** No aplica
- **Género:** Femenino - masculino
- **Ciclo de vida familiar:** hijos con padres, solteros con hijos
- **Clase social:** media baja, medio y alto (estrato 2,3 y 4)
- **Escolaridad:** No aplica
- **Ocupación:** No aplica
- **Religión:** todas
- **Origen étnico:** no aplica

Psicológico:

- **Personalidad:** extrovertido, sociable, seguro de sí mismo, alegre.
- **Estilo de vida:** conservador, liberal, aventurero, orientado a la salud

Conductuales:

- **Beneficios deseados:** beneficios para la salud de los hijos, bienestar, prevención de enfermedades, precios accesibles.
- **Tasa de uso:** Usuario de pequeñas cantidades con periodicidad frecuente.

Deseos y necesidades:

- **Que es lo que menos le gusta al consumidor del producto:** Los productos no son nutritivos, traen mucho azúcar y eso ayuda a que aumente de peso la persona.
- **Que es lo que más le gusta:** Lo dulce de las galletas
- **Que le gustaría al consumidor que se modificara del producto:** Productos más saludables y bajos en calorías, con cereales y vitaminas.
- **Razones por las que se consume el producto:** Hace parte de los snacks del día

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Hábitos de uso y actividad del consumidor:

- **Lugar de preferencia de la compra:** Supermercados, micromercados y tiendas
- **Como compra el consumidor:** El padre de familia compra con la mentalidad de preferencia del niño en la mayoría de los casos.
- **Como decide la compra:** Por el sabor del producto, el precio y la calidad
- **Cuanto compra:** Paquetes de 12 unidades e individual

Papeles en la compra:

- **Quien inicia la compra:** El padre o hijo
- **Quien influye en la compra:** El hijo
- **Quien decide el producto será comprado:** El padre
- **Quien es el comprador:** El Padre
- **Quien es el usuario del producto:** El hijo

3.2.7.2. Perfil del consumidor de los niños

Geográficos:

Región: Bucaramanga

Tamaño de la ciudad: 528.269 habitantes, donde la cantidad de niños de 6- 12 años es de:

52.533

Urbana-rural: Urbana

Clima: cálido

Demográficos:

- **Ingresos:** No aplica
- **Edad:** 6- 12 años

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- **Género:** Femenino - masculino
- **Ciclo de vida familiar:** Hijos
- **Clase social:** media baja (estrato 2,3 y 4)
- **Escolaridad:** estudiante de primaria o Bachillerato
- **Ocupación:** estudiante
- **Religión:** todas
- **Origen étnico:** no aplica

Psicológico:

- **Personalidad:** extrovertido, imaginativo, creativo, fantasioso, susceptibles a la presión de medios de comunicación, hiperactividad
- **Estilo de vida:** conservador, liberal, aventurero, orientado a la salud

Conductuales:

- **Beneficios deseados:** beneficios para la salud, diversión, placer, bienestar, precios accesibles.
- **Tasa de uso:** Usuario de pequeñas cantidades con periodicidad frecuente.

Deseos y necesidades:

- **Que es lo que menos le gusta al consumidor del producto:** que vienen poquitas galletas, que los empaques no traen nada de diversión.
- **Que es lo que más le gusta:** Lo dulce de las galletas
- **Que le gustaría al consumidor que se modificara del producto:** Que vinieran más galletas
- **Razones por las que se consume el producto:** Hace parte de los snaks del día y porque les gusta

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Hábitos de uso y actividad del consumidor:

- **Lugar de preferencia de la compra:** Supermercados, micromercados y tiendas
- **Como decide la compra:** las razones por las que decide comprar el producto son: por el empaque del producto, porque viene con algún juguete el paquete, es el alimento que consumen sus amigos, o por la publicidad que han visto del producto
- **Cuanto compra:** por unidad

Papeles en la compra:

- **Quien inicia la compra:** Niño
- **Quien influye en la compra:** El padre
- **Quien decide el producto será comprado:** El niño
- **Quien es el comprador:** El niño
- **Quien es el usuario del producto:** El niño

3.2.8 Definición del target group. Padres de niños de 6 a 12 años que viven en estratos 2,3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga, cuyos padres estén interesados por que sus hijos tengan buenos hábitos de alimentación , y que cuyos ingresos se encuentren por encima de dos salarios mínimos legal vigente para el 2017.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.2.9 Calculo del tamaño muestral. Para la definición del tamaño muestral, se definió la unidad de muestreo, la cual corresponde a los niños de la ciudad de 6 a 12 años de los estratos 2, 3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga. Para determinar el tamaño de la población y la división de los estratos socioeconómicos de la ciudad, se consultaron las bases de datos del DANE donde se encontró las proyecciones de población por edades y géneros, para el 2017, Posteriormente se consultó en el INVISBU el estudio de dinámica poblacional por estratos socioeconómicos de Bucaramanga, debido que, esta es la entidad encargada de la información de contenidos en materia de vivienda y Habilidad de la ciudad.

Con esta información, se detallada en las tabla 1 la población de 6 a 12 años que corresponde al 10% de la población total de la ciudad, para el año 2017; y en la tabla 2 la participación por los estratos socioeconómicos.

Tabla.1.
Población Bucaramanga 2017

Población Bucaramanga 2017			
Edad	Total	Hombres	Mujeres
6	7.165	3.648	3.517
7	7.275	3.708	3.567
8	7.387	3.771	3.616
9	7.504	3.837	3.667
10	7.619	3.904	3.715
11	7.730	3.971	3.759
12	7.853	4.038	3.815

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.2

Participación de la población y hogares por estratos

Estrato	% participación de la población	% participación de hogares
Estrato 1	11,76%	12,60%
Estrato 2	17,24%	20,70%
Estrato 3	27,64%	25,80%
Estrato 4	32,49%	32,10%
Estrato 5	3,80%	3,20%
Estrato 6	7,07%	5,60%

Nota: Adaptado de “Instituto de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana de Bucaramanga . (09 de 12 de 2014). *Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos*. Obtenido de Invisbu: <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>”

El siguiente paso fue ponderar el total de la población, para saber el número de habitantes por estrato, donde la población total de Bucaramanga para el 2017 es de 528.497 Habitantes, seguidamente de obtener la cantidad de población por estratos, se calculó el 10% de la población para conocer el número de niños de 6 a 12 que pertenecen a los estratos 2,3 y 4, para así tener un total de la población de 40.890 habitantes, como se observa en la tabla N° 3.

Tabla.3

Participación de la población por estrato socioeconómico

Estrato	% participación de la población	Población por estrato	% de niños de (6-12 años) (10%)
Estrato 1	11,76%	62.151	6.215
Estrato 2	17,24%	91.113	9.111
Estrato 3	27,64%	146.077	14.608
Estrato 4	32,49%	171.709	17.171
Estrato 5	3,80%	20.083	2.008
Estrato 6	7,07%	37.365	3.736
Total	100%	528.497	52.850
Total de población de niños de 6 - 12 años de estratos 2,3 y 4			40.890

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizaron los conocimientos adquiridos en la asignatura de Estadística sobre modelos probabilísticos, poblaciones finitas e infinitas, intervalos de confianza entre otros, y se definieron los siguientes elementos:

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- El universo a estudiar N es de 40.890 habitantes.
- Se trabajará con un nivel de confianza del 90%, y por tanto un valor z de 1,64, considerando que los encuestados proveerán respuestas similares.
- Se permitirá un margen de error máximo de 7%
- Se considerará una proporción del 50%
- Se realiza un muestreo aleatorio simple.

Aplicando la fórmula para calcular la muestra en poblaciones finitas, para un muestreo probabilístico aleatorio simple, se tiene la siguiente formula:

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

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(0.5)(40.890)}{(0.07)^2(40.890 - 1) + (0.5)(0.5)(1.64)^2}$$

$$n = 133,52$$

3.2.10 Método o técnica muestral. La técnica o método muestral utilizado en la investigación de mercados, fue la encuesta virtual, que consistió en interrogar a una parte de la población por medio de un cuestionario para obtener información acerca de toda la población estudio.

3.2.11 Definición del problema. Medir los hábitos de consumo de las galletas en los hogares con hijos de 6 – 12 años en los estratos 2,3y 4 de la ciudad de Bucaramanga.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.2.11.1 Planteamiento o hipótesis

- Consumo de snacks entre comidas
- Las galletas las compras generalmente las realizan en paquete de 12 unidades
- Las compras se realizan generalmente en tiendas o supermercados
- Los principales factores que determinan la compra de galletas son el precio, calidad y contenido nutricional
- La voz a voz es un medio muy utilizado por las personas para influir en la compra.
- La recomendación del producto por parte de los médicos genera un impacto en los hábitos de compra.
- Las redes sociales influyen en la gran mayoría de las compras
- Los consumidores Colombianos confían en la etiqueta nutricional del producto
- Actualmente los consumidores buscan opciones de alimentos que les ayude a prevenir enfermedades como la obesidad, la diabetes, entre otras

3.2.12 Objetivo general. Medir los hábitos de consumo de las galletas en los hogares con hijos de 6 – 12 años en los estratos 2,3y 4 de la ciudad de Bucaramanga, para establecer los indicadores, que permitan medir la viabilidad del proyecto, y así crear una galleta más nutritiva.

3.2.13 Objetivo específico

- Identificar los tipos de snacks que más compran y consumen en los hogares de la ciudad de Bucaramanga
- Establecer los tipos de galletas que más compran y consumen en los hogares
- Identificar las tendencias de alimentación en los hogares.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Conocer las estrategias publicitarias más influyentes a la hora de comprar en los hogares.
- Identificar los Establecimientos donde se realizan las compras de galletas
- Establecer los factores que determinan la compra de galletas
- Identificar las formas de empaques más llamativos o preferidos por los niños.
- Conocer la frecuencia de consumo de galletas en los niños
- Establecer la frecuencia de compra de galletas en los hogares

3.2.14 Instrumento de medición. Se elaboró una encuesta virtual, el cual consta inicialmente de un Título, y unas preguntas filtros con el fin si la persona consumía snacks y entre eso estaba las galletas, seguidamente se realizan una preguntas de frecuencia de consumo y compra de las galletas e información personal. La segunda parte de la encuesta consta de una pregunta filtro para saber si tiene hijos o no, y si es así, seguidamente se va a conocer los gustos, preferencias de los niños y frecuencia de consumo de galletas de los pequeños. La mayoría de las preguntas que se realizaron fueron de selección múltiple o única respuesta. La encuesta se puede observar en el Apéndice 9. La encuesta fue revisada por la Docente Martha Celilua Duran*, antes y después de realizar la encuesta piloto, con el fin de que el instrumento de medición quedara bien estructurada y se pudiera conocer la información requerida

* Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander; Docente de la asignatura estadística II en la Escuela de Estudios Industriales y empresariales

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.2.15 Trabajo de campo. Las encuestas se aplicaron a padres de familia de los estratos 2- 4 a través de un formulario virtual, difundándose por medio de las bases de datos o páginas web de los Colegios Genios, Adventista Liberta, Adventista liberta Norte, Emanuel, San Jose, Glenn Doman Escuela Precoz y en redes sociales. La encuesta se realizó solo vía internet, con el objetivo que la investigación de mercados no fuera sesgada, al realizarla por otro medio. El tiempo de aplicación de la encuesta fue de 4 meses y medio, empezando 27 de Octubre del 2016 y terminando 13 de marzo del presente año

3.2.16 Análisis de resultados. Una vez terminada la recolección de datos, se procedió hacer los respectivos análisis, por medio de la herramienta de Excel de tablas y gráficos dinámicos, que facilitaron el estudio de los resultados, como se observa en el Apéndice 10.

3.2.17 Conclusiones de investigación de mercados descriptiva

- El 65% de los padres encuestados, tienen contemplado dentro de sus hábitos alimenticios consumir snacks, mayormente los de estrato 3 y 4. De los padres que afirmaron consumir snaks, el 92% de ellos consumen galletas, por lo tanto se puede deducir que las galletas hacen parte de los alimentos que consumen los Bumangueses como snacks.
- Al comparar la edad con el medio de publicidad que tiene mayor influencia, se obtuvo que los padres entre 18 y 36 años, los impacta más la publicidad en televisión seguida de las redes sociales y publicidad exterior, esto se debe a que hacen parte de la Y o Millenians, y hacen mayor uso de las redes sociales como: Instagram, Facebook, Twitter, es una generación muy visual, por lo tanto le gustan las redes que priorizan las imágenes, también son muy dados a comprar por internet, otra de las características de esta generación es que

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

priorizan las experiencias como los viajes, más que las cosas materiales. Los padres entre 37 y 51 prefieren la publicidad en televisión seguida de la publicidad exterior.

- En el estrato 3 vive el 43% de la población, en estrato 4 el 42% y en el estrato 2 el 15% de la población encuestada. Por lo tanto, se debe incrementar la fuerza de ventas se debe específicamente en los estratos 3 y 4. De las personas encuestadas el 39% tienen un nivel de ingresos de 1 a 2 Salarios Mínimos legal vigente (SMLV), el 20% recibe entre 2 y 3 SMLV, el 14% depende económicamente de otra persona, el 14% de la población tiene un nivel de ingresos mayor a 4 SMLV, el 15% restante no especifico o devengan de 3 a 4 SMLV. El nivel de ingresos permite conocer en gran medida el poder adquisitivo que tienen los padres de los niños de 6 a 12 años, es importante tener en cuenta el poder adquisitivo, para así fijar el precio de venta del producto.
- Los alimentos que consumen los padres, son los mismo que consumen los niños, así fue como lo expresaron los pediatras, psiquiatras infantiles y nutricionales infantiles en la investigación exploratoria, por lo tanto la frecuencia de consumo de cierto tipo de galleta en los padres es igual para los hijos, la galleta que más se consumen en los hogares Bumangueses todos los días son las tipo Sándwich, las galletas más consumidas cada semana mayormente, son las: tipo de leche, tipo saladas, cada quince días la galleta que más consumen los encuestados es las galletas tipo Mini, y la galleta que menos se consume es la Autocuidado. La frecuencia de compra que realizan los padres se hace generalmente cada quince días o cada mes en paquetes de 12 unidades, y la compra semanal la realizan en por unidad. La marca de galleta que más compran los Bumangueses son las Ducales, Oreo, Tosh, Festival, Mini Chips y Club social, las otras marcas de galletas como Waffer,

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Lecheritas, Chips Ahoy, Quaker, La Aurora y Károlin, las compran pero con menor frecuencia.

- Los canales de compra que los padres Bumangueses más utilizan para comprar las galletas son los supermercados con un 59%, seguido de las tiendas y micromercados con un 34% , alguna de las razones por las que prefiere comprar en estos establecimientos es porque ve en estos lugares una mayor confiabilidad del producto, además se observa que es pequeño el porcentaje de personas encuestadas que compran las galletas en panaderías y vendedores ambulantes, debido a que se desconfía de la calidad del producto, ya que se pudo dar una manipulación no adecuada, o que su fecha de vencimiento haya expirado.
- Los factores que más influyen en los padres al momento de comprar galletas es el sabor con un 30%, siendo este factor para los niños el más influyente al momento de elegir una galletas con un 47%, otros factores que más inciden en los padres son la calidad y el precio con un 21% cada uno, para los Bumangueses el contenido nutricional tiene el 15% de importancia a la hora de realizar la compra, mientras que la marca solo representa un 10% en la influencia de, el empaque no es un factor relevante que influya a la hora de compra. Para los niños los productos con Juguetes tiene un 29% de influencia al momento de elegir una compra, el empaque, la publicidad y la influencia de sus amigos tiene un 7% de importancia cada uno. Por lo tanto la galleta que se ofrecerá en el mercado deberá ser de buen gusto tanto para los niños como para los padres, ya que es el factor decisivo al momento de realizar una compra.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Entre los snacks que los padres le compran con mayor frecuencia a sus hijos, están las frutas con un 50%, seguido de las galletas con un 37% y el 13% restante de la prefieren snacks de paquete o de otro tipo. Más de la mitad de los consumidores encuestados prefieren encontrar las galletas en empaque de bolsa, al 28% le es indiferente, y al 14% restante prefieren que el empaque de las galletas sea en caja o tubo, por lo tanto es importante que la presentación de las galletitas Mini Mua sea en bolsa, por ser el empaque preferido de los consumidores.
- El 50% de los niños de la ciudad consumen galletas 1 -2 veces por semana, un 23% de los pequeños consumen de 3 a 4 veces por semana, un porcentaje más pequeño consumen todos los días o una vez al mes, siendo el promedio de consumo a la semana de 1 a 2 paquetes de galletas. Los beneficios que los padres desean que traigan las galletas que consumen sus hijos son: vitaminas con un 35% de importancia, seguido que sean bajas de azúcar y con cereales con un porcentaje de 33% y 30% respectivamente.
- Los padres que estarían dispuestos a incluir una galleta baja en azúcar y con vitaminas en la lonchera de sus hijos es un 92% de los encuestados, de los cuales el 41% afirmo que compraría este tipo de galleta cada semana, el 30% cada quince días, el 12% estaría dispuesto a comprarla cada día, y el porcentaje restante la comprarían en una frecuencia mayor a quince días. Los padres estarán dispuestos a pagar un valor más alto por un paquete de galletas con vitaminas y bajas en azúcar tipo mini, que por un paquete convencional de galletas mini, ya que el promedio de los Bumangueses que consumen galletas tipo mini pagan aproximadamente un valor de \$500 a \$1000 por un paquete, mientras que por un paquete de galletas nutritivas estarían dispuestos a pagar un valor entre \$1000 a \$1500.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.3 Estimación de la oferta del producto

Para conocer la oferta del producto se puede observar en el Apéndice 1, donde se muestran las empresas que fabrican galletas a nivel nacional y que tipo de galletas tienen disponible para el consumidor. Nutresa, a través de la empresa Noel, es la mayor empresa oferente en el mercado de galletas colombiano, ya que es la que más participación tiene en este sector con un 55.9%.

3.4 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de galletas en los niños de 6 – 12 años de la ciudad de Bucaramanga se partirá de los siguientes datos obtenidos en la investigación de mercados, donde se pudo calcular el promedio de galletas que consumen los niños a la semana, como se muestra en la tabla N° 4.

Tabla.4

Estimación de la demanda del público objetivo

Frecuencia de Consumo	Promedio de Frecuencia	Porcentaje de Compra	Total Target	Total unidades a la semana	Total unidades al mes
1-2 veces por semana	1,5	50%	18.810	28.214	112.857
3-4 veces por semana	3,5	23%	8.652	30.283	121.133
1 vez al mes	0,25	17%	6.395	1.599	6.395
Todos los días	7	9%	3.386	23.700	94.800
Nunca	0	1%	376	0	0
		100%	37.619	83.796	335.185

Para realizar los cálculos anteriores, se tuvo en cuenta la población objetivo que son niños de 6- 12 años, de los estratos 2, 3 y 4 de la ciudad de Bucaramanga, la cual es de 40.889 niños. Según la investigación de mercados el 92% afirmó que comprarían galletas con vitaminas y bajas en azúcar, por lo tanto, no se tiene en cuenta el total de la población objetivo, sino esta proporción, la cual da un número estimado de 37.619 niños. La frecuencia de consumo de galletas a la semana

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de los niños del target es de 2,2 paquetes a la semana, este dato se obtiene dividiendo el total de las unidades consumidas a la semana, sobre la población total del target.

Para determinar la participación del mercado, fue necesario tener en cuenta las recomendaciones realizadas por los gerentes de las empresas productoras de galletas en la ciudad de Bucaramanga, acerca del porcentaje que tienen estas empresas en el sector, también se utilizó la matriz de participación del mercado referenciada en el portal web de la revista Entrepreneur (Entrepreneur, 2011) y creada por la Fundación E, Macro Plan.

Por lo tanto, se determinó que en un escenario probable, la empresa propuesta en el plan de negocios desarrollado, espera tener una participación 12,5% del mercado, un 10% en un escenario pesimista y un 15% en un escenario optimista. En la tabla N° 5, se muestra la distribución de la demanda de la empresa según el escenario; donde la demanda mensual es de 41.898 paquetes en el escenario probable.

Tabla 5.

Demanda proyectada por la empresa en 3 escenarios

Escenario	Participación del mercado	Demanda Semanal	Demanda Mensual
Optimista	15%	12.569	50.278
Probable	12,50%	10.475	41.898
Pesimista	10%	8.380	33.519

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

3.4.1 Proyección de la demanda. De acuerdo a un estudio realizados por Euro Monitor Internacional en el 2015 estima que para el sector de galletas y barras de bocado continuarán expandiéndose durante los próximos años, aunque a un ritmo moderado. Durante los próximos años, se espera que la economía colombiana siga creciendo, aunque a un ritmo significativamente menor que los años anteriores, con la tasa de reducción de la pobreza y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, también se presentará la tendencia en los colombianos en adquirir productos conocidos como saludables. Utilizando los datos suministrados por los informes anuales de Nutresa acerca del incremento del volumen de producción de galletas para Colombia del año 2012 al 2016; se realizó una regresión lineal para proyectar el aumento del consumo de galletas para los años 2018 a 2022. Se estableció el aumento anual de la demanda de galletas del público objetivo como se muestra en la tabla N°6.

Tabla.6.

Proyección de la demanda

Año	Consumo de galletas Anual del público objetivo (unidades)	Incremento
2017	4.022.223	5%
2018	4.223.335	5%
2019	4.434.501	5%
2020	4.656.226	5%
2021	4.889.038	5%
2022	5.133.490	5%

Finalmente, con el aumento porcentual anual y la demanda de galletas, se halló la demanda proyectada para 5 años en 3 escenarios como se muestra en la tabla N° 7

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla 7

Demanda Proyectada por la empresa en los tres escenarios

Escenario	Participación del mercado	2017 Unidades de galletas 5%	2018 Unidades de galletas 5%	2019 Unidades de galletas 5%	2020 Unidades de galletas 5%	2021 Unidades de galletas 5%	2022 Unidades de galletas 5%
Optimista	15%	603.334	633.500	665.175	698.434	733.356	770.023
Probable	12,50%	502.778	527.917	554.313	582.028	611.130	641.686
Pesimista	10%	402.222	422.333	443.450	465.623	488.904	513.349

4. Plan de mercadeo

En el plan de mercadeo se diseñará una estrategia dirigida al cliente objetivo, donde se busca crear valor y fidelización. A través de la mezcla de marketing se diseñara esta estrategia teniendo en cuenta el: producto, precio, plaza, promoción y personas.

4.1 Producto

4.1.1 Características de preferencia por las que los padres compran los productos para sus hijos. En los hogares Colombianos, gran parte de los productos comprados para el hogar, son influenciados por los niños, especialmente en los productos de comida, como refrescos, yogurt, galletas, embutidos entre otros (IALIMENTOS, s.f.). El grupo Éxito en una investigación realizada demostró que las mamás "compran con el cerebro de los niños", así que, a la hora de comprar, una buena elección es aquella que combina calidad, precio, el exigente gusto de los más pequeños y la importancia de la buena alimentación de la familia (Grupo Éxito, 2011). Por lo tanto la empra Mini Brend apuntara a satisfacer en el producto tanto al niño como al padre.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.1.2 Razones por las que un niño compra un producto. En Colombia se realizó un estudio por Metis Strategic Research, compañía de investigación de mercados, donde señalo que el 57% de los niños recibía “mesada” semanal para sus gastos, mientras el 25% recibía dinero con alguna frecuencia no periódica y el 9% sólo consumía lo que le compraban los adultos. La cantidad de dinero que reciben los niños varía según el nivel socioeconómico. Otro hallazgo notable es que a partir de los 8 años la mayoría de los padres piensa que sus hijos están en capacidad de administrar un monto fijo periódico. Para tener en cuenta, los niños colombianos reciben en promedio US\$2,9 semanales, excluyendo los regalos o el dinero que puedan recibir de otros familiares diferentes a sus padres. A medida que aumenta la edad, también se incrementa el monto de dinero confiado a los niños, pues en Colombia un pequeño entre 6 y 7 años maneja US\$1,9, mientras uno de 8 a 9 recibe US\$2,7 y un preadolescente de 10 a 11 años maneja US\$4,1 semanales. Donde los niños gastan generalmente el dinero en dulces, snacks y bebidas. Este estudio también mostro que los niños les prefieren los colores vivos, y eligen los productos que ofrecen algún juguete o un valor agregado como por ejemplo, que pinte los labios (IALIMENTOS, s.f.).

4.1.3 Descripción del producto. La empresa Mini Brend tiene como propósito ofrecer galletas saludables para los niños de Bucaramanga, donde estas galletas les puedan brindar mayor energía, para un óptimo crecimiento, por medio de un mayor consumo de vitaminas a través de estas. Actualmente existen muchos tipos de galletas y sabores, ya sean saludables, dulces, saladas, entre otras, pero no hay un tipo de galleta que este específicamente enfocando para los niños, desde la parte nutricional, empaque, publicidad y forma.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.1.4 Especificaciones del Producto. Para la fabricación de las galletas se utilizara como base de materia prima harina de trigo fortificada, y sus demás componentes serán: mantequilla, leche en polvo fortificada con vitamina A y D, huevo, azúcar, esencia, las vitaminas que contendrá la galleta serán extraídas de fuentes naturales como lo son la zanahoria y ralladura de naranja, que respectivamente contienen vitamina. Entre las principales funciones que tiene la vitamina A, está la formación y mantenimiento de dientes, tejidos blandos y óseos, ayuda a evitar afecciones del aparato respiratorio y permite tener una buena visión. Por otro lado la vitamina C permite sanar heridas y formar tejido cicatricial, también ayuda a reparar y mantener el cartílago, reduce el cansancio y la fatiga, favorece a la absorción del hierro, y contribuye a la estimula fagocitosis así como la formación de anticuerpo. A continuación se mostrara la tabla nutricional de las galletitas Mini Mua en la figura N° 7.

TABLA NUTRICIONAL GALLETAS.

Información Nutricional			
Tamaño por porción 1 paquete (30 g)			
Porciones por envase 1			
Cantidad por porción			
Calorías 210	Calorías de grasa 60		
		Valor Diario*	
Grasa Total 7 g	11%		
Grasa Saturada 2 g	10%		
Grasa Trans 0 g			
Colesterol 40 mg	13%		
Sodio 680 mg	28%		
Carbohidrato Total 36 g	12%		
Fibra dietaria 2 g	8%		
Azúcares 6 g			
Proteína 6 g			
Vitamina A 40%		Vitamina C 20%	
Calcio 10%		Hierro 6%	
* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.			
	Calorías	2000	2500
Grasa Total	Menos de	65 g	80 g
Grasa Sat.	Menos de	20 g	25 g
Colesterol	Menos de	300 mg	300 mg
Sodio	Menos de	2400 mg	2400 mg
Carb. Total		300 g	375 g
Fibra dietaria		25 g	30 g
Calorías por gramo:			
Grasa 9	Carbohidratos 4	Proteína 4	

Figura 8. Tabla Nutricional de Galletitas Mini Mua

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Declaración de Propiedades Nutricionales

- **Reducido en azúcares:** El producto por porción de consumo, es reducido en azúcar en un 50% con respecto al alimento de referencia (galleta besitos).
- **Buena fuente de Vitamina A:** El producto por porción de consumo, aporta 2000 UI de vitamina A que corresponden al 40% del valor de referencia, establecido por la legislación colombiana vigente.
- **Buena fuente de vitamina C:** El producto por porción de consumo, aporta 12 mg de Vitamina C que corresponden al 20% del valor de referencia, establecido por la legislación colombiana vigente.

4.1.5 Presentación y empaque. Al indagar en la investigación de mercados se encontró que el 57% de consumidores prefieren encontrar las galletas en bolsas, es por eso que se elige como empaque para las galletitas Mini Mua, una bolsa de polipropileno bioorientado; en una presentación de 30 gramos, dado que es la sugerencia de porción que recomienda el INVIMA para las galletas en la resolución 333 del 2011 (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), 2011).

Inicialmente la empresa manejara solo un producto para ofrecer en el mercado que serán las galletas Mini Mua en una presentación de 30 gramos, que tendrán buena fuente en vitamina A y C, y serán bajas en azúcar. El eslogan que tendrá el producto será Saludablemente Divertidas, y contara con un animal característico o representativo de estas galletas, que será el Mico Yeyi; el

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

cual vendrá en sticker para que el niño lo pegue donde desea, dado que ellos tienen mayor preferencia hacia productos que contengan stickers, así fue como lo expresaron en las entrevistas realizadas a ellos. A futuro la empresa piensa producir más líneas de galletas para niños, donde cada una tendrá un animal representativo que serán los amigos del Mico Yeyi, los cuales serán utilizados en la promoción de los productos.

Para el mercado infantil, tiene mayor importancia el diseño y los colores utilizados en el empaque, dado que esto es lo que permite atraer la atención de los niños. Las galletitas Mini Mua tendrán un empaque de color amarillo, ya que este color representa alegría, diversión, energía, curiosidad. Este color atrae la atención de los consumidores, dado que el amarillo es el primer color percibido por la retina. El color amarillo también fue elegido, considerando que se encuentra entre los colores favoritos por los niños, así como ellos lo expresaron en el mapa de empatía. En la figura N° 8 se encuentran las evidencias de la aplicación de los mapas de empatía a los niños, grupos de socialización del nombre de la empresa y color del empaque del producto.

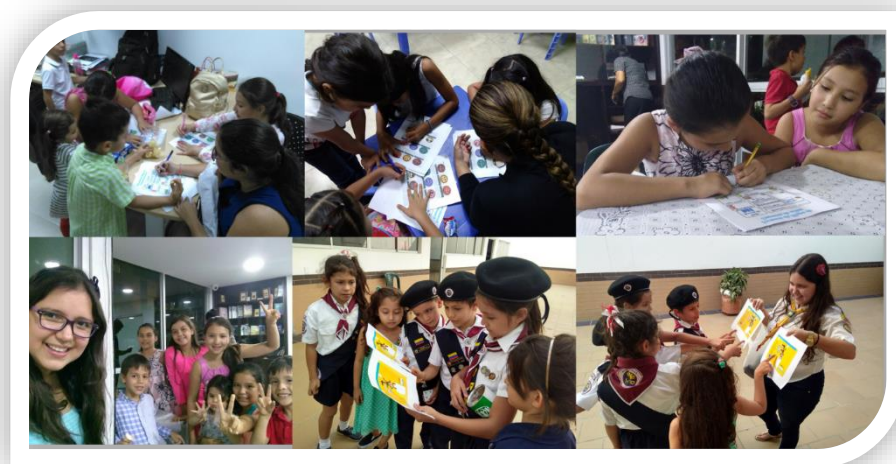


Figura 9. Evidencias de aplicación del mapa de empatía y socialización del empaque

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

En el capítulo del Análisis técnico, se encuentra la ficha técnica del producto, donde se podrá encontrar las descripciones específicas de cada componente utilizado para las galletas, así como su forma de uso e instrucciones de almacenamiento, entre otros.

4.2 Plaza

El canal de distribución es el medio por el cual productor pone a disposición sus productos al consumidor final, por eso es muy importante que el canal que se utilice sea eficiente, para que el producto esté en manos del consumidor. Para una empresa pequeña que está comenzando es más factible tener canales de comercialización cortos, donde no haya tantos intermediarios, en este proyecto se elegirán como medio de distribución canal directo y canal corto, donde se harán contacto directamente con los distribuidores minoristas o detallistas, como lo son las tiendas en barrio, ya que en Colombia el 54% de compras se realizan por medio de estos canales y micromercados. Según los resultados arrojados por la investigación de mercados el 59% de las personas encuestadas compran en supermercados y el 34% en tiendas o micromercados. Para este plan de negocio no se utilizara como canal de distribución los supermercados, dado que estos almacenes piden muchas exigencias para poder comercializar el producto en sus tiendas, como estar sujetos a los descuentos en el precio que ellos le piden que se le realice al producto, pago de cartera a más de 60 días, entre otros, que finalmente no termina siendo rentable para una empresa que está empezando.

En el canal Corto o indirecto se tendrán en cuenta tiendas de barrio y micromercados de los estratos 2,3,y 4, y canales institucionales como colegios; en el canal directo la empresa maneja comunicación directa y ventas con sus clientes vía telefónica, redes sociales, whats app, y punto directo. En el futuro se tiene planeado establecer una tienda de galletas Mini Brend, que sea una

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

aventura para ellos y se pueda brindar la experiencia de realizar sus propias galletas, y puedan aprender sobre el proceso productivo de este snack.

4.3 Precio

El precio no está directamente relacionado en muchas veces con los costos del producto, sino con la estrategia que la empresa va a utilizar para penetrar al mercado. En el momento de definir el precio se debe tener en cuenta algunos factores importantes como: el costo del producto, los precios de la competencia, la sensibilidad de los compradores, la utilidad que quiere obtener la empresa.

Para la fijación del precio de las galletitas Mini Mua, se analizó primeramente los precios de la competencia directa más representativa, como se muestra en el Apéndice 11, donde se concluye que el precio más alto de galletas de la competencia es de \$1500 el cual corresponde a Mini Chips Ahoy y el más bajo es de \$200 el cual corresponde a las galletas Tipo de leche y a las Wafers de Noel y el valor promedio de las galletas se encuentra en \$ 600

Según la encuesta aplicada al público objetivo, el precio que las personas pagan generalmente por un paquete de galletas tipo mini oscila entre \$ 500 y \$1000; Estas mismas personas estarían dispuesta a pagar por un paquete de mini galletas con vitaminas y bajas en azúcar entre \$1000 a \$1500. Uno de los factores que se tuvo en cuenta para la fijación de precios, es la estrategia de innovación en aspectos tales como el contenido nutricional y presentación del producto, ya que serán características diferenciadores frente a la competencia, permitiendo tener mayores probabilidades de penetración y aceptación en el mercado. Se ofrecerá un precio justo con base a

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

las características previamente establecidas para el producto, con el fin de ofrecer un equilibrio entre precio, calidad y rentabilidad para la empresa.

Según lo anterior la empresa asignará un precio de \$736 el cual puede variar de acuerdo al comportamiento del mercado y a los costos de fabricación. La utilidad que se espera del producto es del 24%, y el costo unitario es de \$559. Por lo tanto el precio de venta del producto se halla aplicando la siguiente formula:

$$PV = \frac{\text{Costo}}{1 - \text{utilidad esperada \%}}$$

4.4 Promoción

El target de los niños, es también llamado “Doble Target”, esto porque los niños no tienen el poder adquisitivo para adquirir los productos que desean y recurren a sus padres para poder hacerlo, todo esto hace que el marketing dirigido tanto a los niños como a los padres con el fin de alcanzar al público objetivo. Prácticamente un niño promedio de alrededor 6 o 7 años utiliza cualquier medio y lo maneja fácilmente, esto ayuda a que los anuncios publicitarios puedan llegar al público objetivo con mayor facilidad. Algunas de las estrategias que se debe utilizar para promocionar algún producto para niños es que este producto tenga un personaje, se le den regalos al niño por la compra del producto, y se le conceda al niño una experiencia, tal como si fuera un adulto; etc. Algunas estrategias que deben ser utilizadas para los padres es mostrarle los beneficios nutricionales que contiene el producto; esto con el fin de posicionar la marca de tal manera que tanto para el niño como para los padres sea la primera opción de tantas marcas dedicadas al mismo fin: que el niño crezca y se desarrolle sano y feliz.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.4.1 Objetivos:

- Dar a conocer el nuevo producto de galletas con vitaminas y bajas en azúcar en el mercado, para niños de (6 -12 años) de la empresa Mini Brend, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, el cual se distribuirá a través de canales minoristas.
- Informa a través de las diferentes redes sociales y medio de comunicación los beneficios de consumir galletas para los niños, por medio de mensajes creativos y llamativos, que capten la atención tanto de niños como de padres.
- Estimular la compra del producto, a través de estrategias promocionales que incentiven a un mayor consumo del producto y fidelice al cliente.
- Comunicar el lanzamiento de galletitas Mini Mua y su posicionamiento en el mercado, a los canales minoristas e institucionales, para que a través de estos, se incentiven la experimentación del producto al público objetivo.

4.4.2 Logo. Como se mencionó en la descripción del producto, las galletitas Mini Mua tendrá su animal representativo o su mascota que será el Mico Yeyi, así como se muestra en la figura N° 9, y el slogan de este producto será Saludablemente Divertidas.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR



Figura 10. Logo del producto

4.4.3 Tarjetas de presentación. En la figura N° 10 se muestra la tarjeta de presentación que se entregara a los diferentes clientes potenciales.



Figura 11. Tarjeta de Presentación

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.4.5 Medios de comunicación. Por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa, que se realizó, se pudo encontrar que los medios de comunicación más influyentes en los consumidores son: la televisión, la publicidad, exterior, las redes sociales y el voz a voz; por lo tanto la empresa Mini Brend eligió para dar a conocer las galletas Mini Mua los siguientes medios, teniendo en cuenta el costo y la influencia en los consumidores:

- **Internet:** a través de las y redes sociales como: Facebook, Instagram, twitter.
- **Afiches:** Se situaran afiches en las tiendas de barrio, micromercados y en las cafeterías de los colegios

4.4.6 Estrategias publicitarias

- Se elaboraran y se pondrán afiches llamativos para los niños y padres, en las diferentes tiendas de la ciudad, para así dar a conocer el producto y le pueda empezar a generar una nueva experiencia al consumidor.
- Se publicara diferentes contenidos en las redes sociales que manejará la empresa como: información de la empresa, de sus productos, labor social, beneficios de las galletas con vitaminas, también se publicarán artículos relacionados con la nutrición infantil, hábitos de alimentación en familia, y diferentes tipos de loncheras que se le puedan elaborar a los niños. También se promoverá el deporte para así gozar de una buena salud.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Se realizaran sorteos para fidelizar a los niños, estos se ejecutarán en los diferentes colegios donde se sortearán varios tipos de juguetes deportivos como: bicicletas, patines, patineta, balones, ya que estos son los juguetes favoritos para los niños así como lo expresaron en el mapa de la empatía. Este sorteo funcionará que por cierta cantidad de empaques Mini Mue, podrán reclamar una boleta para participar en el sorteo. En las tiendas se manejará la fidelización a través de acumulación de empaques para reclamar obsequios para los niños, ya sean juguetes, bonos para ir a zonas de juegos en los centros comerciales, ir a cine, entre otros.
- Se incentivará el boca a boca a través de familiares, amigos y personas cercanas, dado que la empresa hasta ahora se encuentra en la fase inicial, y estas serán las personas con las que la empresa tenga contacto primero. El mercadeo boca a boca se basa en el relato de las experiencias del cliente sobre el producto, donde el expresará que tan buena o mala fue la experiencia que tuvo con este producto, y así difundiendo los conceptos de la marca. Por tanto la empresa debe cumplir su promesa de valor ofrecer un producto de calidad que satisfaga los deseos del cliente.
- Para el evento de lanzamiento de la empresa Mini Brend se realizará en dos momentos:
 - El primer momento de lanzamiento se llamará: Al parque con Yeyi. Se realizará en uno de los parques de la ciudad, donde haya más flujo de personas con niños, debido a que ese día se les otorgará a los niños 10 minutos de saltarín gratis, también se decorará cerca al saltarín stands en forma llamativa para los niños, como si fuera

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

una feria y estará la mascota Yeyi, el cual invitara a los niños a degustar las galletitas Mini Mua y adquirir en producto.

- El segundo momento consiste en escoger 3 colegios de la ciudad de Bucaramanga, con un gran número de niños, para realizar un lanzamiento similar como Al parque con Yeyi, pero este se llamara Mini Besos con Yeyi. En este lanzamiento se contara con saltarines, stands de galletas para los niños y un recreacionista para dirigirle juegos a los niños, también se harán sorteos de bonos de fidelización para los niños como: pases para happy City y de productos para los pequeños.

4.4.4.1 Presupuesto de Publicidad y Promoción

Tabla.8.

Presupuesto de publicidad y promoción

Programa	Valor Total
Promoción del producto	\$2.350.000
Afiches	\$550.000
Redes sociales	\$1.600.000
Lapiceros galletas	\$200.000
Fidelización del cliente	\$2.300.000
Sorteos de Juguetes	\$1.000.000
Juguetes	\$300.000
Bonos de zonas de juegos	\$200.000
Voz Voz	\$600.000
Boletas para cine	\$200.000
Lanzamiento	\$2.500.000
Al parque con Yeyi	\$1.000.000
Mini Besos con Yeyi en el Colegio	\$1.000.000
Disfras Yeyi	\$500.000
Transporte para entregar publicidad	\$100.000
Total	\$7.250.000

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

4.5 Personas

Es el factor diferenciador de muchas empresas actualmente, es quizás donde radica principalmente el éxito de las empresas, y que permiten que estas crezcan. La empresa Mini Brend buscara brindarle al cliente una experiencia positiva, la cual pueda llevar al consumidor a generar emociones de satisfacción y felicidad; es por eso que la empresa día a día buscara mejorar, para darle un mejor servicio al cliente, y esto de logrará a través de una comunicación constante con el cliente, la cual se dará por medio de las redes sociales y whats app, donde se buscara conocer la opinión del consumidor a través de ofertas online, encuestas, comentarios, entre otros, ya que a través de estas estrategias se busca que el cliente exprese sus quejas, reclamos o inquietudes respecto al producto.

4.6 Presupuesto Plan de Mercadeo

En el Apéndice 12 se podrá observar las estrategias utilizadas para cada ítem del plan de mercadeo con sus respectivas actividades a realizar, su costo y las personas responsables de realizar las actividades. En la siguiente tabla se podrá observar el costo total del plan de mercadeo para la empresa Mini Brend.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.9.
Costo plan de mercadeo

Costo total de plan de Marketing	
Producto	\$ 1.050.000
precio	\$ 225.000
Plaza	\$ 800.000
Promoción	\$ 7.250.000
personas	\$ -
Total	\$ 9.325.000

5. Análisis Técnico

5.1 Proceso productivo

El proceso productivo describe el proceso de elaboración de las galletas Mini Mua a partir de la adquisición de material primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para consumir.

5.1.1 Compra de materias primas. Los ingredientes principales para la producción de las galletas son: Harina de trigo, mantequilla, leche, huevo, panela, levadura, esencias. La materias primas requeridas para la elaboración de galletas, se encuentran facialmente en la ciudad de Bucaramanga, y se adquieren al por mayor y al detal, en las empresas especializadas y certificadas en la elaboración o comercialización de estos productos. Los insumos se compran para mantener inventarios en stock para más o menos 36 días, y son recibidos de 1 a 3 días después de haber realizado el pedido.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.1.2 Recepción y Almacenamiento de materias primas. Al momento de recibir la materia se revisa las condiciones del transporte que cumplan con las fichas técnicas de especificaciones de los materiales, y que estas vengan con un buen embalaje, seguidamente se las se chequea las condiciones organolépticas de la materia prima y finalmente se verifica las unidades requeridas y las unidades recibidas, para poder dar el aval de aceptación de la materia prima. Los pedidos de materias primas se realizan en las cantidades necesarias para mantener un stock para la producción de 36 días, debido a que no es una gran cantidad de materia prima la que se almacena, esto hace que el almacenamiento sea muy práctico y se reduca la zona de acopio, se debe tener en cuenta que para productos alimenticios el inventario se maneja por método PEPS para la producción. Las materias primas se pueden mantener en temperatura ambiente, sin sufrir alguna alteración en su composición.

5.1.3 Preparación de ingredientes. Al momento de realizar el proceso de fabricación de galletas, se debe pesar los ingredientes en la cantidad exacta, según sea el requerimiento de unidades a producir, esto se realiza a través de la gramera o el peso para ingredientes como harina, leche, grasas, levadura, azúcar. El resto de materias primas se pesan en una balanza electrónica, para garantizar la exactitud de la receta y la contextura de la galleta.

5.1.4 Preparaciones previas. La operación incluida en esta apartado corresponde a la preparación del melado de panela, este se obtiene al poner a derretir la panela con agua, a fuego medio, por un tiempo determinado, hasta que la panela sea derretida totalmente y tenga la contextura de melado.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.1.5 Mezcla de ingredientes y preparación de la pasta. Una vez se tienen todos los ingredientes listos y dosificados, estos se incorporan a la batidora según el orden definido para la fabricación, iniciando con la harina, seguidamente agregando la ralladura de naranja, zanahoria, azúcar, mantequilla, huevos, levadura, leche y por último la esencia,. Se inicia el proceso de mezclado y amasado, con el que se busca tener un adecuado reparto de los componentes de la formulación para obtener una pasta uniforme, consistente, extensible y con cierta elasticidad.

5.1.6 Reposo de la masa. Con este proceso se pretende la unificación de los ingredientes, para lograr un producto compacto, y realce del sabor de los componentes y así producir el crecimiento de la masa.

5.1.7 Dosificación y horneado. Tras la etapa de mezclado y amasado, donde se obtiene la masa homogenizada se procede hacer el troquelado de la masa y se llenan las bandejas para posteriormente ser llevados al horno precalentado a una temperatura alrededor de 230°C y se deja allí por 15 minutos, donde se obtiene un producto con la textura, color, sabor y aromas adecuados.

5.1.8 Enfriamiento. Una vez que sale las galletas del horno, se debe hacer una supervisión visual para detectar galletas con roturas, deformidades o quemadas, para ser retiradas de las bandejas para ser enviadas a la parte de desechos. Tras la cocción, el producto debe enfriarse antes de empacarse, para evitar humedad en la galleta.

5.1.9 Empacado. El empaque aporta protección al producto frente a agentes externos, este empaque debe aportar propiedades de barrera contra el vapor de agua, este empaque debe venir con todas las especificaciones de la norma técnica colombiana de rotulado y empackado.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.1.10 Almacenamiento y expedición. El producto terminado se almacena en la bodega de correspondiente, a una temperatura ambiente, protegiéndolo de focos de humedad, olores extraños. Una vez llega el transportista, el despachador debe verificar las condiciones del vehículo, que este, se encuentre a temperatura ambiente, este limpio y sin olores extraños, ni que tenga presencia de productos incompatibles con las galletas, la mercancía es ubicada correctamente en el medio de transporte, protegiéndola de golpes o movimientos bruscos que puedan deteriorarla.

5.2 Maquinaria y equipo

La Maquinaria necesaria para la producción de galletas en Bucaramanga son fabricados principalmente en las metalmecánicas de la ciudad. Se realizaron visitas a diferentes metalmecánicas de la ciudad como: Metalmecánica Morales, El Triunfo, Vitri gas, Maquipan, Indugenas, Basculas de Santander, Basculas y Equipos Dasa, Basculas y Balanzas la Exactitud y se visitó el punto de venta de la empresa CI Talsa, empresa Antioqueña con experiencia en la fabricación y comercialización de equipos del sector galletero, también se solicitaron cotizaciones a empresas nacionales que fabrican estos equipos; En estas visitas se habló con los encargados de ventas, donde realizaron las cotizaciones de los diferentes productos y nos dieron las especificaciones de los mismos. Las cotizaciones y las fichas técnicas de los equipos se pueden observar en el Apéndice 13. Una vez recolectada esta información se procedió a seleccionar los equipos requeridos, para seleccionar la maquinaria y equipo, se tuvo en cuenta que estos cumplieran con la capacidad proyectada de la empresa, tiempo de fabricación, tipo de material de fabricación y su precio fuera acorde a la calidad y servicio post venta.

Se seleccionó para la compra de la Amasadora, mesa de trabajo y horno, la metalmecánica Morales, dado que la calidad del material que utilizan es acero inoxidable calibre 20, el horno lo entregan con 4 carros porta bandejas, lo cual ahorrará la compra de estos carros, la capacidad de

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

los equipos va acorde a la capacidad de la empresa y su precio es muy bueno con relación a los beneficios que ofrecen estos equipos, y un factor adicional que ayudo a seleccionar esta empresa como proveedora de los equipos es la experiencia que tienen en el campo de fabricación de productos para panaderías y pastelerías, ya que llevan 20 años en el mercado Bumangués. La porcionadora, la balanza gramera, y la selladora se compraran en Básculas y Balanzas la Exactitud.

5.3 Diagrama de flujo de operaciones

El diagrama de operaciones representa gráficamente la secuencia de operaciones del proceso de producción de galletas con vitaminas y bajas en azúcar. Las operaciones realizadas en este diagrama de flujo son: operaciones, transporte, inspección, espera, almacenamiento y operación/inspección. El proceso de elaboración de galletas fue detallado por una de las panaderías industriales de la ciudad IALCOL S.A.S. la cual se visitó el año pasado. Ver Apéndice 14.

5.4 Materia prima e insumos

5.4.1 Disponibilidad de materia prima e insumos. Para cada insumo de la materia prima se tendrán dos proveedores, ya que si en algún momento el proveedor principal, no tiene el insumo deseado, la fábrica no se quede sin Este, y pueda abastecer su producción. En el Apéndice 15 se muestra cada una de las materias primas necesarias para la producción de galletas junto a los datos de los proveedores.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.4.2 Requerimiento de materia prima. En la tabla N° 10 se muestra cuanto será el requerimiento de materia prima para el primer año de operación, en el análisis financiero se muestra más detalladamente los costos de la materia prima.

Tabla.10.

Requerimiento de materia prima

Escenario	Participación en el segmento	Demanda	Demanda de Harina (Bultos 50 kg)	Demanda de Leche (Bultos 25 kg)	Demanda de Huevos (carton 30 Uni)	Demanda de Mantequilla (Barras 15 kg)	Demanda Azucar (Bultos 50 kg)	Demanda de Naranja (Bultos 50 kg)	Demanda de zanahoria (Bultos 50 kg)
Optimista	15%	603.334	290	206	302	181	145	91	72
Probable	12,50%	502.778	241	172	251	151	121	75	60
Pesimista	10%	402.222	193	138	201	121	97	60	48

5.5 Descripción técnica Del producto

Para la formulación de las galletitas Mini Mua se recurrió al Laboratorio de Preparación y análisis sensoriales de alimentos de la escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de estudiar que ingredientes eran requeridos, para que la composición de las galletas cumpliera con la especificación de tener vitaminas y bajas en azúcar. Todo este proceso fue dirigido por la docente Adriana Soto Méndez*, quien es la encargada del laboratorio, en este proceso también se recibió ayuda de dos estudiantes de practica de Nutrición y Dietética que están a cargo del laboratorio quienes son Erika Torres y Rubi Pinto.

* Adriana Soto Méndez Nutricionista de la Universidad Industrial de Santander (UIS); Magister en Ciencia y Tecnología de los Alimentos; Directora del Laboratorio de Alimentos de la Escuela de Nutrición y Dietética (UIS)

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Siguiendo la metodología establecida en el laboratorio se realizó la formulación de las galletas donde inicialmente se estudiaron diferentes ingredientes que aportaran vitaminas y bajos en azúcar, con los cuales se realizaron ocho formulaciones y se prototipo las galletas, para hacerles un análisis sensorial de las mismas, con el fin de escoger cual sería la galleta más apropiada para comercializar en el mercado, especialmente para niños. Estos análisis fueron realizados en el laboratorio como se muestra en la figura 11.



Figura 12. Evidencias de formulación v análisis sensoriales de las galletas

Todo Producto que se vaya a fabricar y comercializar debe tener la ficha técnica, ya que es el documento donde se especifica el nombre del producto, el lugar de elaboración, los ingredientes, las características, la información nutricional, las especificaciones de almacenamiento y uso, entre otra información, en la figura N° 12 se encuentra la ficha técnica de las galletitas Mini Mua.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR


	FICHA TÉCNICA DE GALLETITAS MINI MUA		Código: GNZ-01
			Versión: 001
			Emisión: 15/04/2017
NOMBRE DEL PRODUCTO	Galletitas Mini Mua con Vitaminas y bajas en azúcar		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Producto de consumo directo, es suave y crujiente, se obtiene a través de una mezcla de todos sus ingredientes como: la harina, azúcar, esencia, zanahoria, naranja, leche, huevo, margarina; posteriormente se hornean, se empaquetan y quedan listos para el consumo.		
LUGAR DE ELABORACIÓN	Empresa Mini Brend Bucaramanga- Tel: 3194230089		
INGREDIENTES DEL PRODUCTO	Harina		
	Azúcar		
	Margarina		
	Leche		
	Levadura		
	Esencia		
	Huevo		
	Zanahoria		
Naranja			
CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS			
COLOR	Amarillo Indio- Código del color: NCS 5104-Y20R		
SABOR	Galleta de Leche con sabor a Naranja		
OLOR	Naranja		
INFORMACIÓN NUTRICIONAL	Grasa Total 7g		
	Saturadas 2g		
	Trasn 0g		
	Carbohidratos 36g		
	Vitamina A 40%		
	Vitamina C 20%		
	Hierro 6%		
	Calcio 10%		
	Azúcar 6 g		
Calorías 210			
REQUISITOS MÍNIMOS Y NORMATIVIDAD	NTC Galletas 1241		
	Decreto 3075 del 2007		
	Resolución 313 del 2011		
USOS E INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Destinados al consumo humano. consuma el producto en el menor tiempo posible, una vez abierto el empaque		
PRESENTACIÓN Y EMPAQUE	PRESENTACIÓN	EMPAQUE	
	Bolsa por 30 g (peso neto)	Primario: Bolsa de polipropileno biorentado	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Debe estar bajo condiciones sanitarias óptimas, ambiente fresco y seco , según el Decreto 3075/ 97		
CONDICIONES DE TRANSPORTE	Las condiciones de transporte deben realizarse teniendo en cuenta el Decreto 3075/97.		
TIEMPO DE VIDA ÚTIL	60 días después de la fecha de fabricación		

Figura 13. Ficha técnica de Galletitas Mini Mua

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.6 Recuso humano

Después de haber realizado el análisis del proceso y requerimiento de maquinaria y equipo, se determinó que la empresa contara con un supervisor de producción que se encargará de hacer la programación de producción, también será el encargado de recepción de la materia prima, y preparación de los ingredientes, realizara los despachos de producto terminado, y tendrá que realizará los controles de calidad en el proceso de operación, la empresa requerida dos operarios de producción, el cual se encargara de las preparaciones previas, del proceso de mezclado, horneado y empaçado; tanto el supervisor de producción como los dos operarios realizaran el proceso de dosificación de la pasta de galletas. El análisis del personal administrativo se tratara con más detalle en el capítulo Análisis Organizativo.

5.7 Localización de la empresa.

5.7.1 Macrolocalización. La empresa estará localizada en la Ciudad de Bucaramanga debido a factores considerados como la economía, poder adquisitivo, el apoyo para el emprendimiento de nuevas empresas, desarrollo de la región, la población, entre otros.

5.7.2 Microlocalización. Es el estudio que se hace con el fin de seleccionar el lugar exacto para la ubicación de la planta industrial, que permita obtener alta rentabilidad, reduciendo costos tanto de instalaciones, de transporte de materia prima, y productos terminados, y que cumpla con los requerimientos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

Para localizar la empresa en la ciudad de Bucaramanga se deben tener en cuenta las condiciones del uso del suelo para la actividad económica que se deseé realizar. El POT delimito cinco áreas

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de actividad de acuerdo con la intensidad del sector y en concordancia con la estructura urbana adoptada, en: residencial, comercial, dotacional, industrial y área de actividad múltiple. Para este proyecto la actividad económica es de tipo industrial, en el grupo de Elaboración de productos alimenticios y bebidas. En el Apéndice 16 se muestra la clasificación de las actividades y en los subgrupos que se divide, con sus respectivos códigos.

Los establecimientos en la Ciudad y su Área Metropolitana se clasifican por escalas de cobertura, las cuales pueden ser locales, zonales y metropolitanas, estas escalas hacen referencia al radio de acción de los usos para los que se destina el establecimiento en relación con población y el territorio (Secretaria de Planeación- Alcaldía de Bucaramanga, 2014).

Para la fabricación de galletas, el plan de ordenamiento territorial (POT) establece que esta empresa puede ser establecida en Zona residencial con actividad económica R4, zona múltiple de centralidad M-1 y zona múltiple de grandes establecimientos M-2, industrial, zona comercial y de servicios pesados C3, En la zona de servicios la productora de galletas se puede ubicar en la escala local A donde se permiten en áreas de actividades de escala de pequeña producción y bajo impacto en zonas residenciales, edificaciones comerciales, de vivienda o en locales o bodegas independientes. En el Apéndice 16 se observan las condiciones necesarias para el uso del suelo y se muestra los sectores con mayor influencia según el tipo de actividad.

Después de indagar que sectores de la ciudad cumplían con los requisitos dados por el POT, se encontró que los mejores lugares para ubicar la planta de producción eran en las comunas Centro, san Francisco, oriental, occidental, García Robira. Se buscaron Bodegas que se tuvieran en

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

arriendo en estos sectores y se encontraron 4 posibles opciones de lugares en los barrios: Antonia Santos, Gaitan, Girardot y Centro las cuales se pueden observar en el Apéndice 17.

Se realizó una comparación por ponderación de factores con variables como: Ubicación de la planta, Arriendo de la bodega, Seguridad de la zona, Infraestructura, Servicios Públicos, Transporte Público, Vías de acceso, Tamaño del terreno, obteniendo como resultado la bodega del barrio centro, ubicada en una zona comercial, el establecimiento cuenta con 80 m², pisos en cemento pulido, en buenas condiciones higiénicas, tiene un valor de arrendamiento de \$1.465.518. (Ver apéndice 17).

Por último se realizó la distribución de la planta, teniendo en cuenta las dimensiones de la maquinaria como la amasadora, horno, porcionadora, empacadora y demás equipos necesarios para garantizar un buen aprovechamiento del espacio y funcionalidad de las operaciones. Se consideró una distribución por producto, donde las galletas se realiza un recorrido de acuerdo a la secuencia de fabricación, empezando por la recepción de materia prima, pasando, por la dosificación de la materia prima, mezclado y amasado, porcionado, horno y empaquetado y finalizando con almacenamiento de producto terminado como puede apreciarse en el Apéndice 18.

5.8 Capacidad del proyecto

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

5.8.1 Capacidad Instalada. La capacidad instalada hace referencia a la máxima capacidad producción que se puede alcanzar con los recursos y maquinas disponibles permanentemente en la fábrica, la capacidad está dada por la máquina que tiene menor rendimiento por hora, que para este proyecto el cuello de botella será la maquina porcionadora. Se calculó la producción máxima de las maquinas teniendo en cuenta un horario laboral de 8 horas diarias, 5 días a la semana, para efectos de la capacidad se tuvo en cuenta solo 7 horas al día, dado a que se deja una hora diaria, como parte de tiempo ocioso e inactivo, que corresponde alistamiento de maquinaria, pausas activas, revisión del producto entre otros. Trabajando las 7 horas del día por 5 días a la semana, se obtuvo que la máxima producción al año será de 672.000 kg.

Tabla.11.

Capacidad instalada de maquinaria

Maquinaria	Capacidad kg/hora	Capacidad kg/día	Capacidad kg/semana	Capacidad kg/mes	Capacidad kg/año
Amasadora	25	175	875	17.500	210.000
Porcionadora	10	70	350	7.000	84.000
Horno	80	560	2.800	56.000	672.000

5.8.2 Capacidad Utilizada. La capacidad utilizada es la fracción de la capacidad instalada para el proceso productivo. Por medio de un análisis de los tres escenarios de la demanda para el primer año de operación, se pudo determinar cuál sería la capacidad instalada en cada escenario. Para el escenario optimista la capacidad utilizada es del 38%, en el probable será de 32% de la capacidad instalada y en el pesimista la capacidad utilizada será del 25% como se muestra en la figura N° 13.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Escenario	Participación del mercado	Máquina	Capacidad kg/ años	Requerimiento de materia prima	Porcentaje de utilización
Optimista	15%	Amasadora	210.000	42.731	20%
		Porcionadora	84.000	32.048	38%
		Horno	672.000	24.036	4%
Probable	13%	Amasadora	210.000	35.609	17%
		Porcionadora	84.000	26.707	32%
		Horno	672.000	26.707	4%
Pesimista	10%	Amasadora	210.000	28.487	14%
		Porcionadora	84.000	21.365	25%
		Horno	672.000	16.024	2%

Figura 14. Capacidad utilizada

6. Análisis Legal

6.1 Aspectos normativos y legales

6.1.1 Procedimiento para la constitución de una empresa en la ciudad de Bucaramanga.

Los pasos a seguir para la creación de una empresa en la ciudad de Bucaramanga son los siguientes:

6.1.1.1 Definir tipo de personería jurídica para constituir la empresa. Para la constitución de la empresa Mini Brend se decidió que se utilizara la personería jurídica de sociedades por acciones simplificadas, ya que es apta para cualquier tipo de empresa, excepto donde la ley exige un tipo determinado tipo societario, las micro, pequeña, mediana o grande empresas puedes utilizar esta personería jurídica. Las sociedades por acciones simplificadas ayudan a desarrollar el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

funcionamiento. Este tipo societario fue creado por la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado, podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa (Congreso de la República de Colombia, 2008). En Apéndice 19 se encuentra las ventajas y desventajas que ofrecen las sociedades por acciones simplificadas.

Para el proceso de constitución de las sociedades por acciones simplificadas, se deberán seguir los siguientes pasos fundamentales

6.1.1.1.1 Primero. Se deberá cumplir con unos requisitos para la creación del contrato que debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, los requerimientos son: nombre, documento de identidad, dirección de los accionistas, razón social de la empresa seguida por las letras S.A.S. , ubicación principal del establecimiento y el de las diferentes sucursales, termino de duración de la sociedad, descripción detallada de la actividad principal de la empresa, Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán, forma de administrar y facultades de los administradores, deberá por lo menos asignarse un representante legal.

6.1.1.1.2 Segundo. Las personas que suscriben el documento de una constitución deberán autenticar sus firmas, en la cámara de comercio de la ciudad donde la empresa establezca su ubicación principal, las firmas deben ser autenticadas antes que el documento sea inscrito en el registro mercantil.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

6.1.1.1.3 Tercero. Ante la cámara de comercio se deben diligenciar los formularios de Registro Único Empresarial, formulario de inscripción del RUT, realizar el pago de la matrícula mercantil, boleta de pago impuesto de registro y documentos de inscripción, este paso se realizará específicamente en los pasos 5, 6, 7,8 para la constitución de una empresa en la ciudad de Bucaramanga.

6.1.12. Consulta de homonimia. Se debe consultar si existen otras empresas o entidades a nivel nacional con el mismo nombre comercial que se le quiere dar a la empresa que se desea constituir, por lo tanto se debe revisar la disponibilidad del nombre a través de la página sin transmites y en la sección de Homonimia, en la figura N° 14 se observa que el Nombre Mini Brend no existe, por lo tanto es factible crear una empresa con ese nombre.



Otros trámites

Centro de Atención Empresarial

Inicio Acerca de los CAE Como Ser Empresario Tarifas Consulta de Documentos Registro de proponentes

Consulta de Homonimia
Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre Buscar Por Palabra Clave

Razón Social
Mini Brend **Buscar**

El Nombre 'MINI BREND' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

Figura 15. Consulta de Homonimia. Adaptado de “Centro de Atención Empresarial”. (2016). *Consulta de Homonimia*. Obtenido de Centro de Atención Empresarial: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

6.1.1.3 Consulta del código CIUU. Para clasificar las actividades económicas de manera más precisa, se debe identificar el código CIUU del sector en el que se realizara la actividad que el futuro empresario desea desarrollar, este código no es solo a nivel nacional, sino también internacionalmente.

Industrias manufactureras

División 10. Elaboración de productos alimenticios.

Grupo 108. Elaboración de otros productos alimenticios

Clase 1081. Elaboración de productos de panadería.

En la clase (1081) está comprendida la elaboración de productos de galletería.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1081	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.

Figura 16. Consulta código CIUU. Adaptado de “Centro de Atención Empresarial”. (2016). *Consulta código CIUU.* Obtenido de Centro de Atención Empresarial: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>

6.1.1.4 Consulta de suelo. Debido al plan de ordenamiento territorial (POT) establecido para cada ciudad y municipio, se debe tener en cuenta las restricciones que hay para la ubicación de una empresa productora y comercializadora de galletas. En la figura 16 se comprueba que la planta seleccionada para el funcionamiento de la fábrica, cumple con las restricciones, ya que nos indicó

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

uso complementario, el cual hace referencia a que no se opone del uso principal concuerda con su potencialidad y lo complementa.

Uso de suelo
Busque su ubicación consultando por dirección o número predial

Número predial: 001010100850020
Actividad: Comercio 2
Dirección: C 42 19 91 BR CENTRO

Atención: La información de Uso de Suelo aquí presentada se entrega solo a manera de Consulta Preliminar. El concepto de la Viabilidad de Uso de Suelo está a cargo de la Oficina de Planeación de la Alcaldía del respectivo municipio.

	Actividad Económica	CIU	Buscar	Verificar
1	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA. Uso: 102-IAB-LA	1081		
2				
3				
4				

● Uso Principal ● Uso Complementario ● Uso No Permitido
● Uso Rural ● Información Insuficiente

Figura 17. Consulta de suelo. Adaptado de “Adaptado de “Centro de Atención Empresarial”. (2016). *Consulta código CIU*. Obtenido de Centro de Atención Empresarial: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>

6.1.1.5. Trámite ante la Dian. Se debe diligenciar el formulario Pre RUT, ya sea en forma virtual en la página de la Dian o en las oficinas de la cámara de comercio, para realizar este procedimiento se deberá ingresar a la página web www.dian.gov.co, seleccionar la opción de solicitud de inscripción del RUT, seleccionar la opción de cámara de comercio, seguidamente debe diligenciar el formulario e imprimirlo, e ir a la cámara de comercio para finalizar este trámite. Para el diligenciamiento del pre Rut, se deben tener algunos documentos como la fotocopia de la cedula del representante legal, el documento privado de constitución que son los estatutos de la compañía donde se define la estructura de la organización.

6.1.1.6 Regístrese futuro empresario. Si es un nuevo empresario debe registrarse y obtener la clave de ingreso para diligenciar los formularios.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

6.1.1.7 Presente los formularios diligenciados. Presente los documentos ya diligenciados ante la cámara de comercio, posteriormente se realiza el pago de inscripción, después de realizar el respectivo pago, puede realizar la consulta del trámite de la constitución de la empresa.

6.1.1.8 Impuesto de registro. El comerciante paga a la gobernación de Santander por la constitución de la sociedad, el valor a cancelar será equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea, este pago se puede realizar en el Banco Agrario, casa del libro, Davivienda.

6.1.2 Registro sanitario de INVIMA. En Colombia existe un ente regulador que tiene como función ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en el país, el cual se denomina INVIMA, esta institución procura garantizar la salud pública de la población de Colombia, ejerciendo inspección y vigilancia de normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos. Para obtener la notificación, permiso y registro sanitario, del INVIMA se debe tener presente los siguientes decretos y resoluciones:

6.1.2.1 Decreto 3075 de 1997. (INVIMA, 1997). En este decreto se describen todas las actividades que pueden generar factores de riesgos, por el consumo de alimentos. En este documento se muestran los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, empaquetado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano. Este decreto especifica cómo deben ser las instalaciones, equipo e instrumentos, disposición de residuos, vigilancia y control del proceso de fabricación, y que condiciones deben cumplir el personal manipulador de alimentos.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

6.1.2.2 Resolución 5109 de 2005 (Ministerio de la protección social, 2005). Reglamento técnico que especifica los requisitos que deben cumplir las etiquetas de los empaques de alimentos para consumo humano, así como los de las materias primas para alimentos.

6.1.2.3 Resolución 2674 del 2013 (Ministerio de Protección Social, 2013). Se establece ciertos requisitos con los que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que fabriquen, envasen o importen alimentos para su comercialización en el territorio nacional, según el tipo de riesgo de estos productos en salud pública, se requerirá de: notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, como lo indica el artículo 37 de este decreto. Para los productos de bajo riesgo público se deberá transmitir una notificación sanitaria para su comercialización, en cambio para los productos de riesgo medio se deberá solicitar un permiso sanitario y para los productos de alto riesgo público es necesario tener un registro sanitario, estas notificaciones las otorga el INVIMA, y cada una de ellas tiene un proceso de tramitación y fecha de caducidad diferente. En esta resolución también se establece las condiciones básicas de higiene en las instalaciones, utensilios, prácticas del personal manipulador de alimentos, transporte, entre otros.

6.1.2.4 Resolución 719 del 2015 (Ministerio de Salud y Protección, 2015). En esta resolución se especifica la clasificación de los alimentos para el consumo humano según el riesgo que pueda generar a la salud pública. Se clasifican los alimentos por grupos, categorías y subcategorías, en el grupo 7 se encuentra los productos de panadería que son elaborados con los diferentes tipos de harinas, en la subcategoría 7.1.2 se encuentran las galletas crujientes, las cuales presentan un riesgo bajo, por lo tanto para la fabricación de galletitas Mini Mua, se requiere una notificación sanitaria, ya que ese es el permiso sanitario establecido para los alimentos de bajo riesgo público, el cual tiene vigencia de 10 años y se otorgara sin visita previa, solo con el cumplimiento de los requisitos

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

estipulados en el formulario de inscripción, se debe tener en cuenta que en cualquier momento el INVIMA podrá requerir el producto elaborado para revisión con el fin de establecer si el alimento cumple con las condiciones del registro. Para realizar los trámites del permiso, la empresa debe estar inscrita ante el INVIMA, si aún la empresa no ha realizado esta inscripción, se debe seguir los siguientes pasos: inscripción a través de la página web www.invima.gov.co en el link: Trámites y Servicios – Formatos – Alimentos opción Formato Único de Inscripción de Establecimientos de la Dirección de Alimentos y Bebidas web, y posteriormente seguir los siguientes pasos para adquirir la notificación sanitaria (INVIMA, s.f.):

6.1.2.4.1 Reunir documentos:

- Formato único de registro, permiso o notificación sanitaria de alimentos
- Formato registro notificación electrónica
- Recibo de consignación o transferencia electrónica
- El INVIMA verificara que la personería natural o jurídica esté inscrita en la cámara de comercio, por lo tanto se verifica el RUES

6.1.2.4.2 Realización del pago

pago por concepto de Notificación sanitaria NSA de bajo riesgo, variedades de 1 a 10, con código 2301 por \$5.500.000 COP al número de cuenta corriente 002869998688 y Nombre del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA del banco Davivienda

6.1.2.4.3 Realizar la radicación de manera virtual o presencial. Para la radicación virtualmente se debe ingresar al link INVIMA virtual, seguidamente registrarse como usuario para adjuntar los documentos escaneados para el trámite, la entidad le informara al usuario vía correo

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

electrónico si la solicitud fue aprobada o rechazada, si la solicitud fue aprobada realice el pago en línea y espere el número del radicado, por lo contrario si la solicitud fue rechazada realice nueva la solicitud. Para la radicación de forma presencial se debe ubicar el punto de atención al usuario en la ciudad correspondiente y entregar los papeles por la ventanilla.

6.1.2.5 Resolución 333 del 2011. (INVIMA, 2011) Se declara que todo alimento con objeto de propiedades nutricionales debe cumplir con los requisitos exigidos para la declaración de nutrientes de esta resolución. Para las galletas Mini Mua las declaraciones de las propiedades nutricionales con las que cuenta son: Buena fuente en: Vitaminas y bajo en azúcar. El término “bajo en o reducido en” implica que el alimento ha sido modificado en alguna manera, en comparación con otros alimentos del mismo tipo, ya que es una declaración de propiedades comparativas. Dado a que las galletitas Mini Mua son bajas en azúcares deben contener mínimo el 25% menos de este ingrediente comparado con el alimento referencia. Todos los alimentos denominado de Buena fuente: por porción declarada en la etiqueta el alimento contiene 10% al 19% del valor de referencia de uno o más nutrientes. En esta resolución también se especifica las condiciones generales y específicas que debe cumplir la tabla de información nutricional. Finalmente el Invima establece la cantidad de referencia que deben cumplir las galletas, para este caso son 30 gramos por paquete.

6.1.3. Normatividad del sector galletero en Colombia

6.2.3.1 NTC 1241. Muestra las diferentes clasificaciones de galletas, y del mismo modo los requisitos que deben cumplir para su elaboración, como los son su composición, requisito físico-químicos, microbiológicos, empaquetado y rotulado como lo especifica la NTC 512-1 y 512-2.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

En el Apéndice 20 se muestra de forma resumida normatividad legal que debe tener en cuenta la empresa Mini Brend, a través de una Matriz.

6.2 Consulta de marcas.

Con el objetivo de verificar más a profundidad, sobre el nombre de la empresa, producto y nombre de la mascota de las galletas, se realizó una búsqueda en la página de industria y comercio, donde se busca conocer si hay otras empresas que tengan productos con nombres iguales o similares, ya sea al nombre de la empresa, producto o mascota, esto con la finalidad de conocer que en el mercado no existan marcas registradas con los mismos nombres y así en un futuro evitar posibles problemas con otras empresas, por el nombre de marca. En la figura 17 se puede observar la consulta de nombre de la empresa Mini Brend, en la figura 18 la consulta del nombre del producto de galletas Mini Mua y finalmente en la figura 19 muestra el nombre de la mascota del producto Yeyi.

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

MINISTERIO
INDUSTRIA Y TURISMO

TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

Distintivos > Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Expediente Año Número Control

Certificado Número Control

Denominación Iguales que Mini Brend

Clasificación de Niza -- TODAS LAS CLASES --

Titular Iguales que

Enviar consulta Restaurar

No se encontraron registros

Figura 18. Consulta de nombre de la empresa. Adaptado de “Super Intendencia de Industria y Comercio”. (s.f.). *Signos Distintivos*. Obtenido de Super Intendencia de Industria y Comercio: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

Distintivos Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Expediente Año Número Control

Certificado Número Control

Denominación Iguual que Mini Mua

Clasificación de Niza -- TODAS LAS CLASES --

Titular Iguual que

Enviar consulta Restaurar

No se encontraron registros

Figura 19. Consulta del nombre del producto. Adaptado de “Super Intendencia de Industria y Comercio”. (s.f.). *Signos Distintivos*. Obtenido de Super Intendencia de Industria y Comercio: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php>

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO

TODOS POR UN
NUEVO PAÍS

Distintivos Criterios de consulta

La información se encuentra actualizada hasta el 30 de Junio de 2016

Expediente Año Número Control

Certificado Número Control

Denominación Iguual que Yeyi

Clasificación de Niza -- TODAS LAS CLASES --

Titular Iguual que

Enviar consulta Restaurar

No se encontraron registros

Figura 20. Consulta del nombre de la mascota. Adaptado de “Super Intendencia de Industria y Comercio”. (s.f.). *Signos Distintivos*. Obtenido de Super Intendencia de Industria y Comercio: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php>

7. Análisis Organizacional

7.1 Organigrama de la empresa

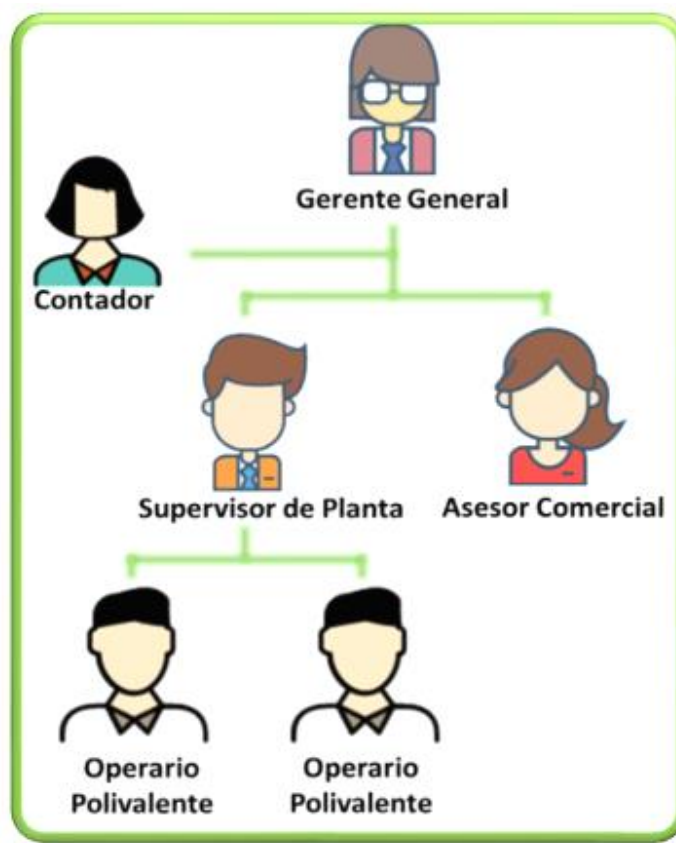


Figura 21. Organigrama de la empresa Mini Brend

La empresa Mini Brend inicialmente generara 5 empleos directos, los cuales constan de un gerente general, un supervisor de planta, un asesor comercial y dos operarios polivalentes. Mensualmente se contará con la prestación de servicios de un contador para que se encargue de la realización y certificación de los estados financieros y preste asesoría contable. A medida que la empresa vaya ganando participación en el mercado y por ende vaya creciendo se irá aumentando

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

el número de empleados para fortalecer el área de producción, ventas, finanzas y recursos humanos.

7.2 Descripción de los puestos de trabajo

7.2.1 Gerente general. Es el encargado de administrar todas las operaciones de la empresa, como: supervisar el proceso productivo, planificar, dirigir e implementar todas las estrategias relacionadas con el crecimiento de la empresa, tanto en el ámbito comercial, financiero, productivo, investigación y desarrollo de nuevos producto y talento humano, el gerente será la persona clave para motivar a tener un ambiente laboral optimo, y este se hará a través del capital humano, donde se buscara mantenerlo motivado, para que así sea mucho más fácil cumplir con todos los objetivos propuestos por la gerencia.

7.2.2. Supervisor de planta. Es el responsable de realizar la programación de producción, solicitar materiales e insumos requeridos y dosificarlos, coordinar las actividades de los operarios de planta, así mismo velar porque las normas de seguridad y salud y trabajo se cumplan en la planta, el supervisor de planta se encargara también de la calidad y trazabilidad del proceso hasta la entrega del producto terminado a la empresa transportadora.

7.2.3 Operarios. Son los encargados de realizar las operaciones previas al proceso de producción, como alistamiento de puestos de trabajo y maquinas, son los responsables de preparar la masa de las galletas, y manejar las máquinas de dosificación, horneado y empaquetado, deben realizar el transporte de la materia prima y producto en proceso y producto terminado según sea requerido, También deben realizar el embalaje del producto terminado según el requerimiento del cliente y contabilizar y registrar los tiempos de producción.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

7.2.4 Asesor comercial. Desarrollará actividades propias del proceso de venta, tanto con clientes mayoristas, minoristas, institucionales, entre otros. Será el canal de comunicación entre los clientes y la empresa, ya que estará en constante comunicación con los compradores antes, durante y después de realizarse la venta, para resolver problemas y brindar asesoría, también se encarga de identificar y contactar clientes potenciales, revisar y actualizar la información en cuanto a innovaciones de productos, competidores y condiciones de mercadeo, para así elaborar las estrategias de precio y canales de distribución.

7.3 Manual de funciones.

En el manual de funciones se especifica el cargo, la identificación, el objetivo, el código, los requisitos y responsabilidades necesarias para desempeñarse en el puesto. En el Apéndice 21 se muestran cada uno de los manuales de funciones de los cargos requeridos para este proyecto.

7.4 Salario Trabajadores

El salario que devengaran los trabajadores, se determinara con base a diferentes factores:

7.4.1 El salario mínimo. El salario mínimo legal vigente para Colombia en el 2017 tiene un valor de \$737.717

7.4.2 Índice de Pobreza. El indicador de Gini en Colombia actualmente se encuentra en 0.522, donde se catalogó que un hogar Colombiano que vive en pobreza extrema recibe ingresos por valor igual o menor a \$408.436 (El Tiempo, 2016). El valor de la línea de pobreza monetaria de un hogar para el 2015 fue de \$894.552 (DANE, 2016). Bucaramanga está ubicada como la primera ciudad con el menor indicador de pobreza del país. (Semana, 2016)

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

7.4.3 Escala Salarial. Para establecer la escala salarial del sector se recurrió a fuentes primarias y secundarias, tanto del sector de galletería, como del informe de resultado de estudios de salarios del 2016 y utilizando el comparador de salarios web.

Según el informe de resultado de estudios de salarios del 2016 suministrado por Legis (Legis, 2016) participaron 354 empresas de diferentes tamaños y se analizaron cargos administrativos, operativos y comerciales. Las empresas generalmente realizan el incremento de los salarios de los empleados basados en factores como la inflación, presupuesto de la compañía, estudios de mercado y desempeño; El mayor incremento en los salarios por sectores se da en el de Alimentos y bebidas con un 8.02%, la empresa pequeña por lo general realiza un incremento de 6.25% en la remuneración de los empleados. Los salarios en las empresas estudiadas están conformados por parte fija, variable y beneficios, donde la parte fija es la variable con mayor peso en el sueldo en los diferentes niveles de la organización. Según el estudio el salario promedio de un profesional es de \$2.410.766, de un asistente es de \$1.514.121 y el de los operarios tiene un valor de \$1.289.218. Por otro lado en las empresas pequeñas el cargo que tiene mayor rotación es el operativo, con un 11.02%, seguido del comercial con un 9.22%; En el sector de Bebidas y Alimentos el cargo de operarios tiene una rotación de 7.06%, en el área comercial 5.04%, y cargos administrativos 3.8%. El 72% de las empresas reportaron realizar actividades relacionadas con hábitos saludables a sus empleados como: eventos deportivos, refrigerios, cultura y ocio, masajes y terapias. El 89% de las empresas reportan tener programas asociados a desarrollo de su personal y el 52% de las empresas brindan a sus empleados otros tipos de alternativas para incentivar la retención entre las que se encuentran: actividades lúdicas, asesorías, descuentos de productos, entre otros.

El comparador de salarios web, mostro que los salarios brutos promedio de los cargos iguales o similares a los requeridos por la empresa tienen los siguientes valores, un ingeniero industrial

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

gana por una jornada diurna ordinaria \$1.761.310; un supervisor tiene un salario bruto por valor de \$ 724.291 y para un asesor comercial de \$1.076.535. Por otro lado el enlace profesional red de comunidades egresadas de Antioquia, en su portal Web registra cuanto debe ser el valor mínimo que debe ganar un empleado según el nivel de estudio y la experiencia, un ingeniero con experiencia de un año devenga \$1.808.000.

En las fuentes primarias se recurrió hablar con Diana una operaria de galletas k'rolin donde ella expresa que su remuneración es un salario mínimo legal vigente con todas las prestaciones de ley. De la misma forma se habló con David Jiménez gerente de la empresa Galletas Ricuras Marly el cual expuso que a sus asesores comerciales les paga el 5% de comisión sobre la ventas de sus productos; Diana vendedora de la empresa Nabisco que entre sus productos más conocidos se encuentran las galletas oreo, club social, chip Ahoy, dice que la comisión por ventas que le paga la empresa es de 7%.

Después de evaluar los criterios ya mencionados se estableció que el Valor Mensual, de la jornada ordinaria diurna para los 2 operarios será de \$789.455 COP para cada uno más el auxilio legal de transporte y todos los aportes de ley; para el supervisor de planta se le asignó un valor mensual de \$1.000.000 COP más auxilio de transporte, el Asesor de ventas tendrá un salario que estará dividido en parte fija y parte variable, en la parte fija se le pagara tres cuartas partes del salario mínimo, que sería un valor de \$553.288 COP ,más auxilio de transporte, y el salario variable corresponde al 5% del valor de todas las ventas que realice al mes y para el Gerente de \$1.800.000 COP. Al ser un trabajo de manufactura de alimentos con riesgo bajo, se establece una clasificación de tipo II para los operarios y tipo I para el gerente y el asesor comercial ya que estos se dedicarán

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

a labores administrativas. En el Apéndice 22 se muestra el costo de la mano de obra de cada uno de los empleados de la empresa.

Dado, que en las empresas pequeñas, y el sector de alimentos y bebidas, el cargo que tiene mayor rotación es el operativo, seguido por el comercial, se establece un salario emocional para los trabajadores de la empresa Mini Brend el cual consiste para el cargo operativo en una bonificación para una actividad de cultura y ocio por un valor de \$50.000 al semestre si cumplen con las metas de producción, así mismo para el asesor comercial se manejará una comisión por ventas de 2,5%, y se le permitirá una vez a la semana realizar su trabajo desde su casa u otro lugar sin necesidad de ir a la empresa.

Tabla.12.

Salario de los trabajadores de la empresa

Cargo	Salario Devengado	Salario Pagado
Operario de Planta	\$820.857	\$761.839
Supervisor de planta	\$1.083.140	\$1.024.122
Asesor Comercial	\$636.428	\$577.410
Gerente General	\$1.800.000	\$1.740.982

8. Análisis Estratégico

8.1 Nombre de la empresa

La empresa se llamara Mini Brend S.A.S., este nombre se da por dos razones relevantes, donde el significado de Mini es por el tamaño de las galletas que ofrecerá la empresa, y Brend por el nombre de la dueña de la empresa que es Brenda. Se realizó la consulta de homonimia en la cámara

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de comercio de Bucaramanga para el registro de la empresa y en la superintendencia de industria y comercio para identificar que no existan otras empresas en Colombia con el mismo nombre; donde se puede conocer que en Bucaramanga, ni Colombia hay una empresa con el mismo nombre, por lo tanto es viable establecer este nombre.

8.2 Eslogan y logo de la empresa

El eslogan que representará a la Empresa, será Nutrición con diversión, ya que esto representa lo que brindará la empresa, que serán galletas nutrición para todos sus clientes potenciales, y diversión porque las campañas de promoción que se les hará a los niños para dar a conocer el producto serán a través de diversión y juegos.

El logo de la empresa representa la forma de las galletas, debido a que es una galleta pequeña, de color café claro. Los colores utilizados en el nombre son fucsia y verde aguamarina, donde el color fucsia principalmente caracteriza a la dueña por ser su color favorito, ya que en la mayoría de objetos que utiliza los tiene de este color, y sus amigos lo reconocen como el estilo Brenda. El color fucsia y verde aguamarina, tienen cada uno su significado que al estar presente en el nombre de la empresa, demuestran lo que la empresa quiere proyectar; el color fucsia significa delicadeza, ternura, cariño, inocencia e incondicionalidad, por otro lado el color verde representa salud, calma, vida, naturaleza, crecimiento. Debido a que el público objetivo son niños, la empresa debe reflejar ternura y cariño hacia ellos, también se les debe brindar salud, para poder tener un crecimiento óptimo y así ser niños saludables y fuertes.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

8.3 Misión

Nuestra misión es facilitar el consumo de alimentos saludables, con alto contenido nutricional y bajos en azúcar, para los niños de nuestra ciudad, utilizando vitaminas de fuentes naturales e ingredientes de alta calidad.

8.4 Visión

En el 2022 ser la empresa más posicionada en el mercado Colombiano, por ofrecer alimentos empaquetados saludables, Nos distinguiremos de la competencia, por la responsabilidad que tendremos de fabricar alimentos con alto contenido nutricional, para que las personas puedan gozar de un mejor estado de salud, otro distintivo de la empresa será la calidad de servicio al cliente, la forma en que promocionaremos los productos, la excelente relación que tendremos con nuestro equipo de trabajo, y el notable valor que propiciaremos a nuestros clientes y accionistas.

8.5 Valores Organizacionales

Después de constituir la misión y visión, de la empresa es necesario definir los principales valores que guiaran a la organización, y que deberán destacarse en cada uno de los miembros de la misma. Los valores serán: Empatía, tolerancia respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, amabilidad, coherencia, alegría.

8.6 Matriz Efe y Efi

La evaluación de factores internos de la organización está dada por la matriz Efi, donde se formulan factores a evaluar acerca de las fuerzas y debilidades más importantes que están dentro de las áreas funcionales de una empresa, posteriormente de formulación de los factores se procede a realizar una ponderación de estos de 0 a 1, donde 0 es no importante y 1 muy importante.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Seguidamente se califican entre 1 y 4, donde 1 es debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor. En la Figura N° 21 se puede ver la matriz EFI para la empresa Mini Brend.

Factores críticos del éxito				
Fortalezas		Peso	Calificación	peso ponderado
1	Producto Nutritivo, bajo en azúcar y con vitaminas	0,16	4	0,64
2	Ubicación de la fábrica en un punto central de la ciudad	0,1	3	0,3
3	Motivación de los trabajadores	0,09	4	0,36
4	Trabajo en equipo	0,1	3	0,3
5	Compromiso con el cliente	0,1	4	0,4
Debilidades				
1	Proceso productivo no automatizado	0,05	2	0,1
2	Un solo producto para ofrecer en el mercado	0,12	1	0,12
3	Empaques del producto no amigables con el medio ambiente	0,05	2	0,1
4	No cuenta con pautas en televisión	0,1	1	0,1
5	No se manejan promociones, ni descuentos para los productos.	0,13	1	0,13
TOTAL		1		2,55

Figura 22. Matriz Efe

Las empresas que tienen una calificación por encima de 2.5 indican que tienen una posición interna fuerte, y las que se encuentran por debajo de este valor se caracterizan por ser organizaciones débiles en lo interno. Por ende se concluye que la empresa Mini Brend tiene una posición interna fuerte, lo cual servirá para posicionarse en el mercado y competir con las grandes empresas.

Los factores externos de la organización son evaluados a través de la matriz Efe, donde se analiza el macroentorno desde la parte política, económica, social, tecnológica, legal y ambiental.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Igual que en la matriz Efi, se asigna un peso a cada factor y una calificación de 1 a 4, donde se indica si las estrategias presenten en la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 1 es una respuesta mala, 2 una respuesta media, 3 una respuesta superior a la media y 4 una respuesta superior. Como se observa en la figura N° 22, la empresa Mini Brend tiene un promedio ponderado de 2,84 lo que indica que la empresa está un poco por encima de la media, mostrando que está realizando un esfuerzo por tener estrategias que permitan más oportunidades externas que amenazas.

Factores determinantes del éxito				
Oportunidades		Peso	Calificación	peso ponderado
1	Bucaramanga se encuentra entre las 10 ciudades del futuro, por lo tanto a ciudad es de gran atractivo de inversión	0,15	4	0,6
2	La Capital santandereana presenta bajo índice de pobreza y de desempleo	0,2	3	0,6
3	Consumidores prefieren alimentos saludables y más naturales	0,09	4	0,36
4	El Internet influye en los hábitos de consumo y en la forma en que la empresa se relaciona con los consumidores	0,07	4	0,28
5	El sector de la panadería ha aumentado la participación del Pib del país	0,05	2	0,1
Amenazas				
1	consumo percapita de galletas no es tan alto comparado con los otros países de Latinoamérica	0,02	3	0,06
2	Aumento del valor del IVA	0,12	2	0,24
3	Las grandes empresa cuentan con maquinaria automatizada y de alta tecnología	0,05	2	0,1
4	Grandes Competidores	0,1	2	0,2
5	Muchos productos sustitutos	0,15	2	0,3
TOTAL		1		2,84

Figura 23. Matriz Efi

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

8.7 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva hace que los productos sean únicos en el mercado y que en algunas ocasiones la competencia los desee. Fred David define la ventaja competitiva como: “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (Fred, R, 2013) Para la definición de la ventaja competitiva de la Empresa Mini Brend, se utilizó el mapa de empatía, el cual se aplicó a los padres y niños del mercado potencial, con el fin de conocer sus deseos, anhelos, miedos, frustraciones, entre otros sentimientos, para posteriormente realizar el lienzo de la propuesta de valor del cliente, donde la empresa busca generar productos que satisfagan al cliente por medio de los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías, Así como se muestra en la figura 23.

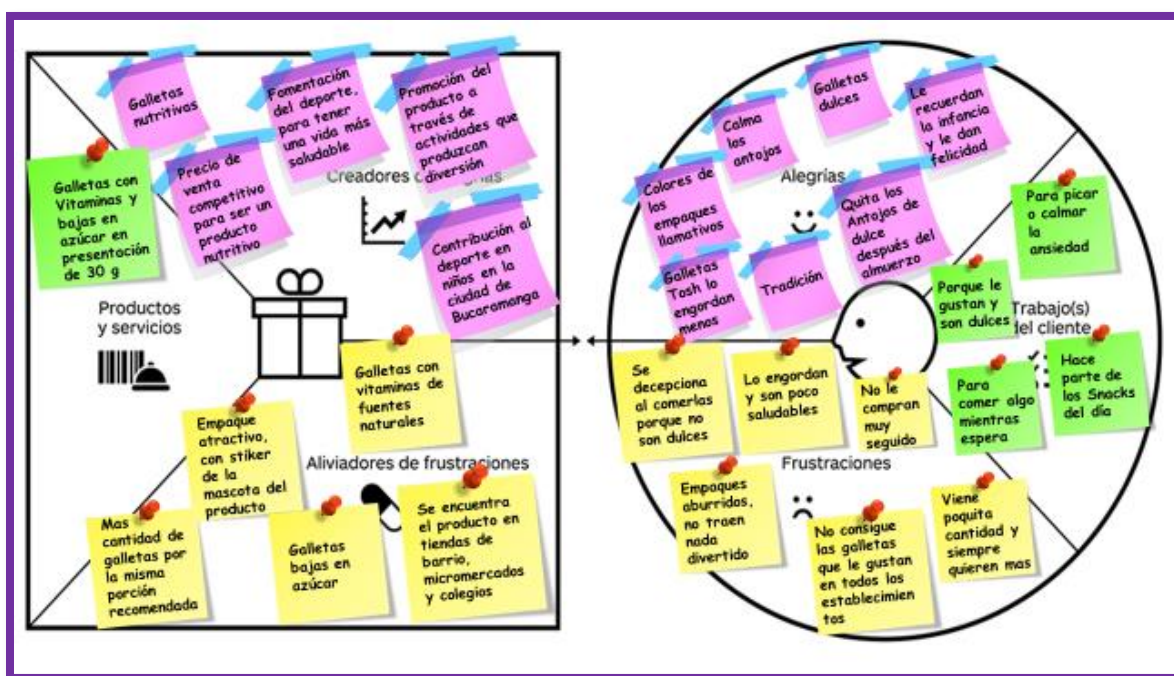


Figura 24. Lienzo de la propuesta de valor

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

El lienzo de la propuesta de valor, es una herramienta que permite definir con mayor claridad cuál será el valor agregado que se le ofrecerá al cliente, por ende, después de realizar este lienzo, se procedió a definir la propuesta de valor de la empresa, que será lo que la hará única o diferente a sus competidores, la propuesta de valor de este plan de negocios, se encuentra en el capítulo 10.

9. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE), es el equilibrio que una empresa tiene tanto en la parte económica, como social, ambiental y humano, siendo este voluntario, sin que ninguna organización la obligue, solo lo hace con el fin de mejorar su competitividad y valor agregado. Algunas características que presentan las empresas con RSE es que son transparentes, evitan la explotación infantil, brindan a sus trabajadores seguridad y salud en el trabajo, igualdad de género, respetan los valores y derechos humanos tanto de los empleados como de sus clientes y Stake Holders.

Mini Brend S.A.S. aplicara la responsabilidad social, planeando diferentes estrategias y aplicándolas tanto para la alta dirección, proveedores, clientes, empleados y Stake Holders.

9.1 Estrategias de responsabilidad social empresarial

9.1.1 Proveedores

- Políticas de buena relación comercial con los proveedores.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Evaluación del impacto ambiental de los productos que ellos fabrican, para así analizar el ciclo de vida del producto.

9.1.2 Clientes

- Se trabajará en el desarrollo de nuevos, que contribuyan a tener una buena nutrición del segmento meta.
- Aplicación de buenas prácticas de manufactura al momento de fabricar las galletas.
- Transparencia en la tabla nutricional y especificaciones del producto.

9.1.3 Empleados

- Aplicación de derechos humanos, así como la igualdad de oportunidad para ejercer cualquier cargo, dentro de la organización.
- Implementación de buen clima laboral, aplicando las normas y procedimientos de salud y seguridad en el trabajo.
- Motivación de los empleados por alcanzar las metas establecidas por la empresa.
- Se donara cada mes dos docenas de galletas a los empleados, para que ellos las compartan con su familia, y así crear un mayor sentido de pertenencia por la empresa.
- Comprender que ellos tienen vida personal, familiar y laboral, y que algún acontecimiento que ocurra en uno de esos aspectos de sus vidas, puede repercutir en el rendimiento laboral, por ende se buscara tener una relación estrecha con los empleados para así conocer sus necesidades, problemas o felicidades.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

9.1.4 Stake Holders

- Realizar actividades de voluntariados dos veces al año, en hogares infantiles, realizando un programa de integración con los niños y los empleados de la empresa, y posteriormente donarles al hogar infantil galletitas Mini Mua, para que les den en los refrigerios de los niños, esto con el fin de contribuir a que los pequeños consuman alimentos más nutritivos.
- Apoyar escuelas deportivas para los niños menos favorecidos de la ciudad.

9.2 Beneficios de la responsabilidad social empresarial

Los beneficios que trae la Responsabilidad Social Empresarial a las organizaciones es la buena reputación que empieza a tener la marca de la empresa, generando lealtad por medio de sus consumidores, también disminuye los riesgos operativos o comerciales de la empresa, presentan una buena motivación y eficiencia en los trabajadores, entre otros.

10. Análisis Financiero

El análisis financiero de la empresa Mini Brend S.A.S se realizó con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto, y esto se hizo a través de la determinación de los recursos financieros necesarios para poner en marcha la empresa, así como cuáles serían sus ingresos y costos proyectados, según los tres posibles escenarios la demanda planteados en el capítulo de la investigación de mercados. Este análisis muestra cuáles serán las estrategias cuantitativas contempladas para implementar el modelo de negocio, permitiendo determinar el periodo de recuperación de la inversión y observar cuan atractiva va hacer la empresa frente a otras.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.1 Inversiones iniciales

Son todos los activos de tipo fijo, diferidos y corrientes que se requieren para poner en marcha la empresa.

10.1.1 Inversión fija. La inversión fija está relacionada con los activos fijos, los cuales son bienes tangibles que compra la empresa al momento de iniciar sus operaciones, y que tienen como fin de garantizar la operación de la empresa, estos bienes deben ser de larga duración y no pueden ser puestos en venta, a menos que su depreciación llegue a cero. Dentro de los activos fijos se encuentran: Maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de computación y comunicación. Se realizaron diferentes cotizaciones para los activos fijos y se escogieron las que mejor se ajustaran a los requerimientos de la empresa, como se muestra en el Apéndice 23

Después de mostrar detalladamente la inversión fija en el Apéndice 23 se obtuvo un valor total de activos fijos de \$53.696.400 que serán necesarios para que inicie la actividad comercial y de producción de la empresa como lo resume la tabla N° 13

Tabla.13.
Inversión fija de activos

Inversión fija	Valor Total
Maquinaria y Equipo	\$33.323.000
Equipo de computación y Comunicación	\$5.222.500
Equipo de Oficina	\$15.150.900
Total	\$53.696.400

El cálculo de La proyección de las depreciaciones para los activos fijos correspondiente a la operación y administración se realizó a través del método de línea recta que depende del tiempo

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de vida útil de cada uno de los activos, como se evidencia en la tabla N° 14 obteniendo un valor total anual de \$5.891.890.

Tabla 14.

Depreciación de los activos

Activos	Años de Depreciación	Valor Total	Depreciación anual
Maquinaria y Equipo	10	\$33.323.000	\$3.332.300
Equipo de Oficina	10	\$15.150.900	\$1.515.090
Equipo de computación y Comunicación	5	\$5.222.500	\$1.044.500
TOTAL			\$5.891.890

10.1.2 Inversión en activos diferidos. Las inversiones en activos diferidos corresponden a las inversiones o gastos que se deben incurrir en el periodo previo a la puesta en marcha del negocio, estas inversiones no deben atribuirse solo a un año de operación en particular, sino que se debe amortizar durante el periodo que se reciben estos servicios, para este proyecto se difieren a 5 años, ya que es el periodo proyectado para este proyecto; Entre las inversiones diferidas se encuentran: la constitución de la empresa, la publicidad y promoción del producto, el prototipo y estudio de factibilidad. El valor de la inversión diferida asciende a \$10.341.297 como se evidencia en la tabla N° 15.

Tabla 15.

Activos diferidos

Activos Diferidos	Costo Total	Costo Anual Diferido a 5 años
Matricula Mercantil	\$617.000	\$123.400
Registro Establecimiento	\$124.000	\$24.800
Requerimientos legales	\$450.000	\$90.000
Derechos código de barras	\$150.297	\$30.059
Registro INVIMA	\$5.500.000,00	\$1.100.000
Adecuación de Instalaciones	\$1.000.000	\$200.000
Estudio de Factibilidad	\$2.500.000	\$500.000
TOTAL	\$10.341.297	\$2.068.259

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.1.3 Inversión de activos Corrientes. Los Activos corrientes son aquellos que se pueden convertir en efectivo en un periodo menor de un año, para este proyecto la inversión en activos corrientes será los inventarios que se manejaran según la política de compras e inventarios que se describió en el análisis técnico. Se realizó la proyección del valor de los inventarios que se mantendrá al finalizar cada año durante los 5 años de proyección en los tres tipos de escenarios como se muestra en la tabla 16. El objetivo es que al finalizar el año solo exista inventario de materia prima.

Tabla.16.

Inventario de materia prima

Inventario de Materia prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	\$ 11.731.523	\$ 12.898.255	\$ 13.543.168	\$ 14.220.327	\$ 14.931.343
Escenario Probable	\$ 9.832.287	\$ 10.323.901	\$ 10.840.096	\$ 11.382.101	\$ 11.951.206
Escenario Pesimista	\$ 7.841.267	\$ 8.233.330	\$ 8.644.997	\$ 9.077.246	\$ 9.531.109

10.1.4 Inversión en capital de trabajo. El capital de trabajo son los Recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo, para determinar el monto de capital de trabajo, se tuvo en cuenta los costos de producción, los gastos de administración y ventas, gastos financieros e inventarios. Para los costos de producción se consideró la demanda del escenario probable para la compra de materia prima e inventarios, estos valores se obtuvieron con la ayuda de la plantilla financiera del Fondo Emprender.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

El valor total del capital de trabajo para el primer mes de operación es de \$23.127.270, obteniendo así un valor anual de \$277.527.241, como lo muestra la tabla 17.

Tabla.17

.Capital de trabajo

Capital de trabajo	Mensual	Anual
Materia Prima	\$8.238.660	\$98.863.920
Mano de obra directa	\$3.970.405	\$47.644.864
Costos Indirectos de Fabricación	\$3.937.717	\$47.252.599
Gastos de Administración y ventas	\$6.161.131	\$73.933.571
Inventarios	\$819.357	\$9.832.287
Total	\$23.127.270	\$277.527.241

10.2 Costos de Producción

Los costos de producción equivalen a los costos involucrados de manera directa en la elaboración del producto y están conformados por tres elementos fundamentales: la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

10.2.1 Materia Prima. Son los productos necesarios para fabricar las galletas y sus respectivos empaques, El costo total de la materia prima para el escenario más probable para el primer mes es de \$ 8.238.660, y su valor anual sería de \$ 98.863.920 en el Apéndice 24, se detalla los costos específicos de las materias primas en cada uno de los escenarios posibles.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.2.2 Mano de obra directa. Corresponde al pago de salarios y prestaciones del personal que interviene directamente en la transformación de la materia prima, entre los cargos se encuentran los dos operarios de planta y el supervisor de planta, pagando un total mensual de \$3.970.405,36 como se muestra en la tabla 18. En el apartado de Análisis organizacional se especifican que factores se tuvieron en cuenta para determinar el salario de cada cargo de la empresa.

Tabla.18.

Costo de mano de obra directa

Cargo	Cantidad	Costo Mod	Total
Operario	2	\$1.194.223,68	\$2.388.447,36
Supervisor	1	\$1.581.958,00	\$1.581.958,00
TOTAL			\$3.970.405,36

10.2.3 Costos Indirectos de Fabricación. Los costos indirectos de fabricación (CIF) son aquellos costos que hacen parte del área de producción, pero no están directamente identificados con la transformación del producto pero son necesarios para su elaboración, dentro de los CIF están contemplados los costos de depreciación, seguros, servicios públicos y arriendo de la planta, mantenimiento de maquinaria, fletes, para un valor mensual de \$3.937.717, como se puede observar en la tabla N° 19.

Tabla.19.

Costos indirectos de fabricación

Costos Indirectos de Fabricación	Costo Mensual	Costo Anual
Empaques	\$ 502.776	\$ 6.033.312
Levadura y esencia	\$ 50.000	\$ 600.000
Mantenimiento de la Maquinaria	\$250.000	\$ 3.000.000
Arrendamiento (95% producción 5% Admón y ventas)	\$1.392.252	\$ 16.707.019
Servicios Públicos (95% producción 5% Admón y ventas)	\$1.529.500	\$ 18.354.000
Depreciaciones	\$305.965,00	\$ 3.671.580
Seguro Máquinas	\$200.000	\$ 2.400.000
Fletes e imprevistos	\$200.000	\$ 2.400.000
Kit limpieza Maquinas	\$60.000	\$ 720.000
Total	\$3.937.717	\$ 53.885.911

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.2.4 Costo total de la Producción. El siguiente cuadro muestra el consolidado de los costos totales de producción para el primer año del proyecto, teniendo un costo total de la producción de \$16.146.781,96 mensual y \$193.761.383,52 anual.

Tabla.20.

Costo total de la producción

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima directa	\$8.238.660,00	\$98.863.920,00
Mano de obra Directa	\$3.970.405,36	\$47.644.864,32
Costos indirectos de fabricación	\$3.937.716,60	\$47.252.599,20
Total	\$16.146.781,96	\$193.761.383,52

10.3 Gastos de Administración y ventas

Son los gastos operacionales que tiene la empresa, para poder desarrollar la actividad económica a la que se dedica, entre los gastos contemplados en administración y ventas se encuentran el salario del gerente y asesor comercial, depreciaciones de equipo de oficina, muebles y enseres administrativos, elementos de aseo y cafetería, papelería, registro de la empresa y requisitos legales, plan de mercadeo, prestaciones de servicios de contaduría, arriendo y servicios públicos por concepto del suelo utilizado por la oficina y la sala de juntas de la empresa, como se muestra en la tabla 21 , teniendo un valor mensual de gastos administrativos y ventas de \$6.211.047.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.21.

Gastos de administración y ventas

Gastos de Administración y ventas	Gasto Mensual	Gasto Anual
Salario Gerente	\$2.660.958	\$31.931.496
Salario Asesor comercial	\$921.579	\$11.058.951
Contador	\$500.000	\$6.000.000
Arriendo (5 %)	\$73.276	\$879.317
Servicios públicos (5%)	\$80.500	\$966.000
depreciaciones	\$109.853	\$1.318.230
Incentivos de metas de producción	\$25.000	\$300.000
Comisiones de Ventas	\$797.109	\$9.565.313
Papelería	\$40.000	\$480.000
Costo de plan de mercadeo	\$777.083	\$9.325.000
Cafetería	\$30.000	\$360.000
Elementos de aseo	\$40.000	\$480.000
Matricula Mercantil	\$10.283	\$123.400
Invima	\$91.667	\$1.100.000
Registro Establecimiento	\$2.067	\$24.800
Requerimientos legales	\$7.500	\$90.000
Derechos código de barras	\$2.505	\$30.059
Estudio de Factibilidad	\$41.667	\$500.000
TOTAL	\$6.211.047	\$74.532.567

10.4 Inversión total

Luego de analizar las inversiones que debe realizar la empresa en activos fijos, inversiones diferidas y capital de trabajo se pudo determinar que el valor total para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio en su primer mes es de \$87.164.967 como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla.22.

Inversión total

Inversión inicial	Valor
Activos fijos	\$53.696.400
Activos Diferidos	\$10.341.297
Capital de Trabajo	\$23.127.270
Total	\$87.164.967

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.5 Costo total

El costo total está conformado por los costos fijos y costos variables, Este tiene un valor mensual de \$16.751.629 tal y como lo podemos observar en la siguiente tabla N° 23.

Tabla.23.
Costo total

Costo Total	Mensual	Anual
Costos Fijos	\$6.228.622	\$74.743.464
Costos Variables	\$10.523.007	\$126.276.084
Total	\$16.751.629	\$201.019.548

10.5.1 Costos Fijos. Son aquellos costos en los que incurre la empresa que no dependen del nivel de operación o producción, y por lo contrario se mantienen fijos. Estos costos comprenden la mano de obra directa (MOD) y algunos de los costos indirectos de fabricación (CIF) como lo son: las depreciaciones, el arriendo de la bodega, seguro y mantenimiento de la maquinaria, y la base fija que tienen los servicios públicos. Teniendo un valor mensual de \$6.228.622 por este concepto como se evidencia en la tabla N° 24.

Tabla 24.
Costos fijos

Costos Fijos	Mensual	Anual
Mano de obra directa	\$3.970.405	\$47.644.864
CIF	\$2.258.217	\$27.098.599
Total	\$6.228.622	\$74.743.464

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.5.2 Costos variables. Los costos variables son aquellos guardan relación directa con los volúmenes de producción, es decir que su valor aumenta o disminuye según el nivel de producción, dentro los costos variables se encuentran: la materia prima e insumos, y algunos CIF como: los fletes e imprevistos, porcentaje de los servicios públicos que dependen de la producción, el valor de costos variables al mes es de \$10.523.007, como se muestra en la tabla N° 25.

Tabla.25.

Costos variables

Costos Variables	Mensual	Anual
Materia Prima	\$ 8.238.660	\$ 98.863.920
CIF	\$2.284.347	\$27.412.164
Total	\$10.523.007	\$126.276.084

10.6 Proyecciones de ingresos y egresos

10.6.1 Ingresos proyectados. Después de estudiar detenidamente los costos y gastos en los que incurre la empresa se optó por establecer un precio de venta para las galletas de \$736 por unidad. Los ingresos que recibirá la empresa serán únicamente por las ventas de las galletas en la presentación de 30 gramos. Para la proyección de las ventas se utilizó la plantilla financiera del Fondo Emprender y las proyecciones macroeconómicas a largo plazo recopiladas por el Banco de la Republica. Se determinó que el precio de venta aumentará de acuerdo al aumento de la inflación y el aumento en las ventas será del 5% según lo analizado en el análisis de la demanda. Estas proyecciones se presentan para el escenario probable de la empresa, que tiene como objetivo vender 502.776 paquetes en el primer año, como se muestra en la tabla N° 26. En la tabla N° 27 se muestra el resumen de la proyección de los ingresos generados, durante los primeros cinco años de operación.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.26.

Proyección del precio del producto

Precio de venta por producto		Año Proyecto				
		Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Galletas Mini Mua	\$ / unid.	\$ 736	\$ 769	\$ 804	\$ 840	\$ 878

Tabla.27.

Proyección de ventas

Total	Año Proyecto				
Ventas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Precio	\$ 736,0	769,1	803,7	839,9	877,7
Ventas	unid. 502.776	527.915	554.311	582.026	611.127
Ventas	\$ 370.043.136	406.029.831	445.516.232	488.842.686	536.382.637

10.6.2 Egresos proyectados. La proyección de egresos corresponde a los costos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, gastos de administración y ventas, entre otros. Esta proyección se realizó para el escenario probable de la demanda. Las proyecciones se realizaron teniendo en cuenta el indicador de la inflación, para proyectar el costo de materia prima, mano de obra, Cif y gastos operacionales. Se pudo determinar un total de egresos para el año 1 de \$281.065.773 como se puede observar en la tabla 28, también se presenta las proyecciones de cada uno de los egresos totales para cada año.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Tabla.28.
Egresos proyectados
Egresos

Egresos	Año de Proyección				
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
MP	\$ 98.863.920	\$ 107.884.774	\$ 118.376.568	\$ 129.888.690	\$ 142.520.365
MOD	\$ 47.644.864	\$ 52.276.341	\$ 57.360.215	\$ 62.938.496	\$ 69.059.264
CIF	\$ 53.885.911	\$ 56.580.207	\$ 59.409.217	\$ 62.379.678	\$ 65.498.662
Gastos Operacionales	\$ 80.671.077	\$ 84.301.276	\$ 88.094.833	\$ 92.059.101	\$ 96.201.760
Total	\$ 281.065.773	\$ 301.042.597	\$ 323.240.834	\$ 347.265.964	\$ 373.280.051

10.7 Punto de Equilibrio

Es la cantidad mínima de unidades que se debe vender para que no existan pérdidas ni ganancias.

Para calcular el punto de equilibrio de la empresa Mini Bren se dividió los egresos anuales entre el precio de venta que es de \$736, para obtener así las unidades que deben ser vendidas anualmente durante los 5 años proyectados.

Tabla.29.
Punto de equilibrio

Escenario Probable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio anual	381.883	409.025	439.186	471.829	507.174
Punto de Equilibrio anual	31.824	34.085	36.599	39.319	42.264

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.8 Fuentes de financiamiento

Para la financiación del Plan de Negocios, se presentara el proyecto a la convocatoria del Fondo Emprender, el cual ofrece un capital semilla para los planes de negocios que generen hasta 5 empleos, un monto de hasta ciento cincuenta salarios mínimos mensuales legales vigentes. (\$ 110.575.650). En caso de no obtener el dinero por medio del Fondo Emprender, se presentará el proyecto en otras organizaciones que apoyen el emprendimiento por medio de capital semilla.

10.9 Análisis de escenarios

Para efectuar el estudio de factibilidad del proyecto, se tuvieron en cuenta los tres escenarios definidos en la investigación de mercados, con el fin de predecir las consecuencias del plan de negocio bajo los diferentes supuestos que puede tomar el proyecto a lo largo de su ejecución, con el fin de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa, los escenarios son el optimista, probable, y pesimista, en los cuales se espera ofrecer una demanda mensual de 50.278 , 41.898 y 33.519 unidades respectivamente, lo que al año representan 603.334, 502.776 y 402.222 unidades. Gracias al formato financiero del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), suministrado por la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Industrial de Santander, se obtuvo el estado de resultados, estado de situación financiera, flujo de caja, el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.9.1 Estado de resultados. El estado de resultados, o estado de pérdidas y ganancias, es un instrumento que informa las operaciones que se realizan en una empresa, por lo tanto muestra las pérdidas o ganancias que la empresa obtuvo o espera tener durante un periodo contable. Para el primer año de operación del escenario probable se espera una utilidad neta \$54.340.151. En el Apéndice 25. se encuentran los estados de resultados para los tres escenarios planteados, donde en el estado optimista se espera una utilidad neta para el primer año de \$84.961.713 y mientras que el escenario pesimista muestra una utilidad de \$29.249.809

10.9.2 Estado de situación financiera. Estado de Situación Financiera refleja la situación que tiene la empresa en un año determinado. En él se muestra lo que la empresa posee y su financiación, es decir, que por medio de este estado se plasman los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa. En el Apéndice 25 se encuentra la proyección a cinco años del estado de situación financiera de la empresa para cada uno de los tres escenarios, probable, pesimista y optimista. El único pasivo que se espera tener será el de los impuestos a pagar cada año ya que no se solicitarán préstamos a entidades bancarias.

10.9.3 Flujo de Caja. El flujo de caja confronta los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados, durante un periodo determinado. Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. En el Apéndice 25 se encuentran detallados los flujos de caja para los 3 escenarios proyectados a 5 años.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.9.4 Supuestos Operativos e Indicadores Financieros. Los supuestos operativos muestran las variaciones que tendrán las variables como precio de venta, unidades vendidas, costo de producción, gastos y rotaciones de inventario durante los primeros cinco años de operación proyectados, estas fluctuaciones que presentan los supuestos operativos van relacionado con las variables macroeconómicas. Los indicadores financieros proyectados para el escenario probable muestran un resultado positivo con un índice de renta operacional para el primer año del 21,9%, un índice de rentabilidad operativa sobre los activos y patrimonio de 28,3% y 100% respectivamente, y una rentabilidad neta del 14,7%. En las proyecciones estos indicadores muestran un rendimiento mayor cada año, como se puede observar en el Apéndice 25

10.9.5 Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto y Periodo de Recuperación de la Inversión. Estas tres variables representan los criterios de inversión más utilizados en los estudios de factibilidad para analizar si un proyecto es viable o no financieramente. La tasa interna de retorno muestra los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, en un periodo de tiempo. Con el valor presente neto se busca encontrar la equivalencia de los flujos de caja futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Y el periodo de recuperación permite medir en cuanto tiempo se recuperara el valor total de la inversión inicial a valor presente, este indicador también mide tanto la liquidez del proyecto como el riesgo relativo. En la tabla N° 30 se muestra el comportamiento de estas tres variables, en los tres escenarios posible.

Tabla.30.

TIR, VPN, PRI Para cada uno de los escenarios

Escenario	TIR	VPN	PRI
Escenario optimista	84,68%	252.543.661	0,90
Escenario probable	51,43%	125.572.481	1,34
Escenario pesimista	23,47%	19.860.480	2,28

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Para calcular la tasa mínima de retorno del mercado, se analizaron variables financieras del mercado de valores, y los betas por sectores económicos, finalmente obteniendo una tasa mínima de rendimiento del 11,49%. Este valor está soportado con el cálculo del WACC en el Apéndice 26. La empresa Mini Brend S.A.S. cumple con las desigualdades que define la esencia de un negocio, donde al cumplir con estas desigualdades muestra que la empresa puede crecer a través del tiempo, presentando una situación financiera ideal donde:

$$TMRR < RP > ROA > 1\% \rightarrow 11,49\% < 100\% > 28,3\% > 1\%$$

$$ROA > CK \rightarrow 28,3\% > 11,49\%$$

10.9.6 Escenario probable. En este escenario la empresa genera una rentabilidad del 51,43% sobre el dinero invertido, teniendo un Periodo de Recuperación de la Inversión inicial en 1,34 años, por otro lado el Valor Presente Neto es de \$125.572.481. Finalmente se puede concluir que es viable la creación de la empresa, ya que la rentabilidad que genera es superior a la esperada, haciendo que este plan de negocios pueda ser atractivo para posibles inversionistas u organizaciones que apoyen el emprendimiento.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

10.9.7 Escenario optimista. Para un escenario optimista se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de 84,68%, un Periodo de recuperación de la inversión de 0,90 meses y un Valor Presente Neto \$252.543.661. Estos valores son muy atractivos para la empresa y los posibles inversionistas. La empresa cuenta con la capacidad instalada para producir las unidades requeridas para este escenario, sin necesidad de aumentar la mano de obra, ni maquinaria. Sin embargo se debe ser consiente, que para alcanzar tal participación en el mercado, se deben aumentar los esfuerzos en el departamento de ventas, por lo tanto se debería incrementar las personas que trabajen como asesores comerciales de la empresa, para así captar más clientes, también se deberá trabajar en el desarrollo de diferentes estrategias relacionadas con la publicidad del producto para darlo conocer a más personas y posicionarlo en el mercado.

10.9.8 Escenario pesimista. A pesar de ser considerado un escenario negativo o desfavorable, la empresa obtiene una Tasa Interna de Retorno de 23,47%, un Valor Presente Neto de \$19.860.480 y un Periodo de Recuperación de la Inversión de 2,28 años. Siendo considerado este escenario como poco desfavorable, ya que la empresa no tiene pérdidas y su Tasa Interna de Retorno es superior a la esperada, por lo tanto se puede concluir que aun en el peor escenario planteado en este modelo de negocios, la empresa no tendrá pérdidas, pero no será tampoco la opción más atractiva para los posibles inversionistas.

11. Canvas

Es La forma en la que se modela y se describe las bases que tiene la empresa, a través de una representación gráfica, que busca detectar los elementos que agregan valor a la empresa y así generar la propuesta de valor. El lienzo Canvas está dividido en nueve módulos básicos que reflejen la secuencia que debe seguir una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En la figura N° 24 se presenta los nueve módulos del lienzo CANVAS.

La propuesta de valor se puede decir es el corazón del lienzo, ya que es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Gracias a la investigación exploratoria realizada a través de los mapas de empatía tanto a niños como padres, se identificaron los trabajos, alegrías y frustraciones de los clientes potenciales de las galletas; esto permitió desarrollar el lienzo de la propuesta del valor del cliente, donde la empresa busca generar productos que satisfagan al cliente por medio de los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías, así como se mostró en el capítulo número 8.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR



Figura 25. Canvas Mini Brend

12. Matriz Eric

Es una herramienta de diagnóstico o esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules, cumple con dos objetivos principales, el primero es capturar el esquema actual de la competencia y saber cuáles son las variables con las que compite la industria actualmente en productos y servicios, el segundo objetivo es la percepción que los clientes tienen cuando compran un bien o servicio que ofrecen los competidores actualmente.

Para construir elementos de valor para el cliente y crear una nueva curva de valor se debe hacer cuatro preguntas claves, ¿Qué podemos reducir? ¿Qué variables eliminar? ¿Qué deberíamos

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

incrementar? ¿Qué variables crear? Luego de identificar los elementos que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear, se procede a realizar la matriz de comparación del modelo actual de las empresas competidoras directas con el modelo de negocios propuesto en este proyecto. A continuación se presentan los elementos identificados para agregar valor al cliente

12.1 Eliminar

12.1.1 Intermediarios mayoristas. Mini Brend comprará las vitaminas de fuentes naturales como la naranja y la zanahoria directamente a los agricultores de la región, eliminando los intermediarios mayoristas, para así reducir los costos de la materia prima.

12.2 Reducir

12.2.1 Azúcar. De acuerdo a la formula inicial que se manejaba de la galleta, se bajó la cantidad de azúcar a un 50%, lo que hace que la galleta sea baja en azúcar.

12.2.2 Costos de producción. Al tener unos trabajadores polivalentes en la planta, se garantiza la optimización de la producción, el cumplimiento de la demanda y la reducción de los costos de producción.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

12.3 Aumentar

12.3.1 Vitaminas. Dado que las vitaminas son partes esencial para gozar de una buena salud, Galletitas Mini Mua aumentara la cantidad de vitaminas que contienen sus galletas, directamente de fuentes naturales como lo son la ralladura de naranja y la zanahoria.

11.3.2 Cantidad de galletas por la misma porción. Una de las tendencias prospectivas de alimentación es comer la misma cantidad pero en porciones más pequeñas para generar más saciedad, por lo tanto las Galletas Mini Mua, traerán muchas más galletas en una porción de 30 gramos que una galleta tradicional.

12.3.3 Incentivar la realización de actividad física. Para gozar de una buena salud se debe combinar una alimentación saludable con ejercicio, por lo tanto Mini Brend, a través de las galletitas Mini Mua, incentivara el deporte en los niños, a través del patrocinio de equipos deportivos de la ciudad.

12.3.4 Facilidad de compra. Generalmente las galletas Nutritivas o saludables no se encuentran fácilmente en todas las tiendas o micromercados de barrio, por ende Mini Brend aumentara la presencia de las galletas Mini Mua en la gran mayoría de tiendas y micromercados de los estratos 2,4 y 4.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

12.4 Crear

12.4.1 Empaque con stiker. Los niños son muy dados a comprar un producto que venga con algo diferente, y como lo expresaron en el mapa de la empatía les encanta los stickers por lo tanto, las galletas traerá un stiker del mico Yeyi.

12.4.2 Publicidad con sentido de pertenecía. Galletas Mini Mua, busca crear sentido de pertenencia y conciencia por el cuidado de los animales de nuestro país que están en vía de extinción como lo es el mico Titi, en los shows que se realizara en los colegios para promocionar el producto.

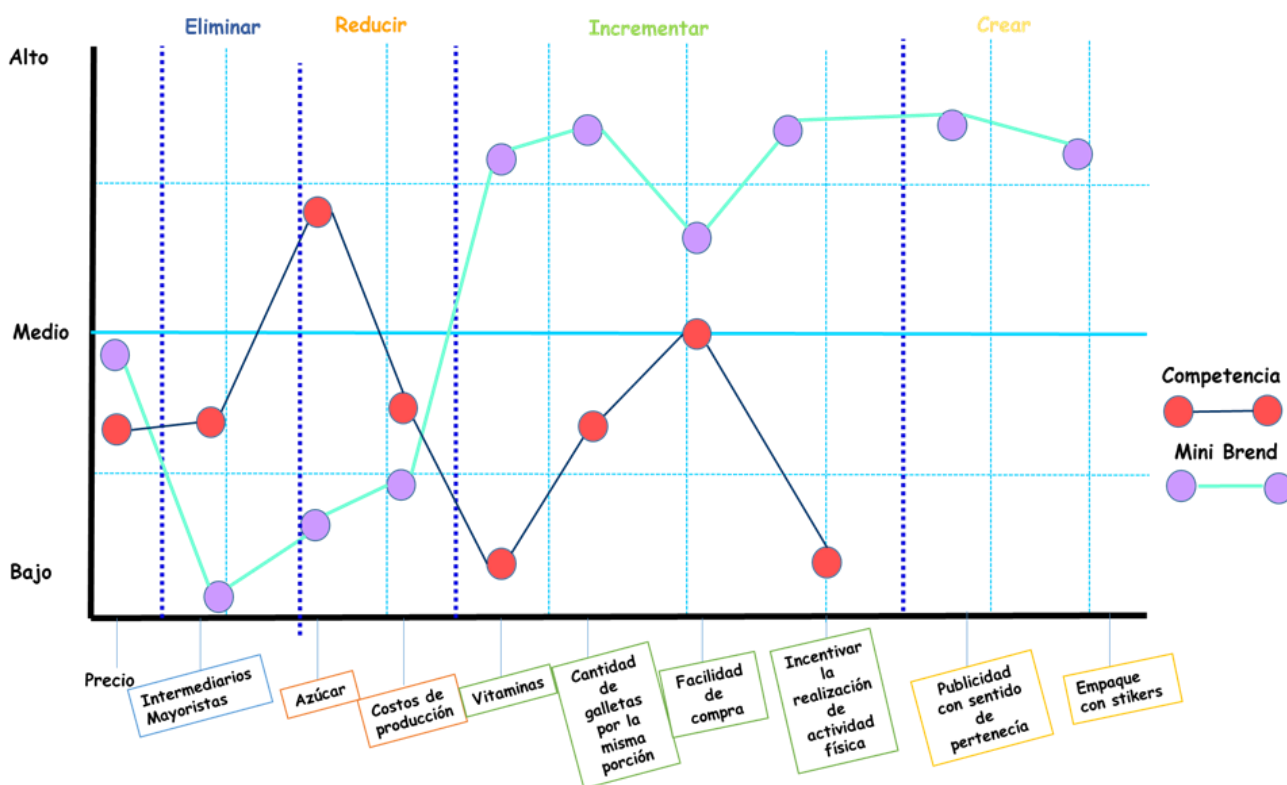


Figura 26. Matiz Eric

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

13. Prototipo

Para la elaboración del producto, se empezaron a realizar prototipos de galletas, desde Abril del 2016, el cual se empezó por reconstruir la fórmula original de las galletas besitos (galletas fabricadas por el abuelo), seguidamente se realizó una nueva formulación de galletas con panela, ya que inicialmente se pensaba que esta formulación podría cumplir con los requisitos planteados en el plan de negocios. Después de realizar la Investigación exploratoria con la nutricionista pediátrica y la nutricionista magister en ciencia y tecnología de alimentos, se empezó a indagar sobre que alimentos podrían utilizarse como materia prima de las galletas, para que cumplieran con las especificaciones de ser bajas en azúcar y con vitaminas, después de elegir los ingredientes más viables para la fabricación de galletitas Mini Mua, se hicieron cuatro fórmulas de galletas inicialmente con su respectivo prototipo, y análisis sensorial en el laboratorio de Alimentos de la escuela de Nutrición y Dietética, con el objetivo de seleccionar la mejor galleta, tanto en color, sabor, olor, forma, y contenido nutricional, para hacerle unas modificaciones a su fórmula, y así fabricar cuatro tipo de galletas diferentes más nutritivas que la galleta base, después de realizar el prototipo de estas cuatro galletas, se le realizaron los análisis sensoriales para elegir la mejor galleta, y comprarla frente a la galleta base, y así escoger la mejor galleta, para fabricar y comercializar.

En la elaboración del empaque se realizaron 3 prototipos de colores diferentes, finalmente se escogió el amarillo más cálido, ya que fue el de mayor preferencia por los niños, así mismo se realizó con el nombre del producto, se plantearon cuatro opciones, y la que tuvo mayor votación por parte de los niños del grupo objetivo fue Galletitas Mini Mua. Así como se muestra en la

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

siguiente figura 26. En el Apéndice 27 se muestran imágenes de la realización del prototipo de las galletas, así como los prototipos de empaque y de nombres.

Mini Bred

Recomendaciones
 Conserve en un lugar fresco, seco a temperatura ambiente y lejos de olores fuertes.
 Consuma el producto en el menor tiempo posible, una vez abierto el empaque.

Mini galletas de harina de trigo fortificada.

Ingredientes
 Harina de trigo fortificada (hierro, niacina, zinc, tiamina, riboflavina y ácido fólico), azúcar, margarina, leche entera en polvo (fortificada con vitamina A y D), levadura, esencia de vainilla, huevo, bicarbonato, zanahoria y ralladura de naranja.

Fabricado por:
 Mini Bred S.A.S
 Cra 38 No 32-37
 PBX: (7) 6458292
 Bucaramanga - Colombia
 Registro Sanitario
 RSJB31L307

Galletitas Mini Mía

Con stickers

Yeyi

Saludablemente
Buena Fuente en Vit. A y C
Bajas en azúcar con zanahoria y naranja
Divertidas

Peso Neto 30 g

VEN/23/JUL/17 L01A

Información Nutricional
 Tamaño por porción 1 paquete (30 g)
 Porciones por envase 1

Cantidad por porción		Valor Diario*	
Calorías	210	Calorías de grasa	60
Grasa Total	7 g		11%
Grasa Saturada	2 g		10%
Grasa Trans	0 g		
Coolesterol	40 mg		13%
Sodio	890 mg		28%
Carbohidrato Total	36 g		12%
Fibra dietaria	2 g		8%
Azúcares	6 g		
Proteína	0 g		

Vitamina A 40% **Vitamina C 20%**
Calcio 10% **Hierro 5%**

* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

	Calorías	2000	2500
Grasa Total	Menos de	65 g	80 g
Grasa Sat	Menos de	25 g	25 g
Coolesterol	Menos de	300 mg	300 mg
Sodio	Menos de	2400 mg	2400 mg
Carb. Total		300 g	375 g
Fibra dietaria		25 g	30 g

Calorías por gramo: Grasa 9 Carbohidratos 4 Proteína 4

Reciclado f Instagram Colombia

Energía 210 11% Carbohidratos 36 g 12% Vitamina A 6 g 40% Vitamina C 7,5 g 20%

Figura 27. Prototipo de Empaque

14. Conclusiones

- Después de realizar un análisis a la ciudad de Bucaramanga se pudo observar que la capital Santandereana se encuentra en el listado de las diez grandes ciudades del futuro, dado a las altas tasas de emprendimiento en la ciudad, que la convierten en una ciudad atractiva para los negocios e inversionistas, por lo tanto hay oportunidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas con vitaminas y bajas en azúcar.
- La tendencia en la alimentación ha venido cambiado en los últimos años, dado al incremento de diferentes enfermedades, por lo tanto los consumidores buscan opciones más saludables al momento de alimentarse, con el objetivo de evitar el riesgo de padecer ciertas enfermedades.
- El realizar la investigación descriptiva con los pediatras, psiquiatras infantiles y nutricionistas pediátricas, permitió determinar el público objetivo, que es la edad donde más se presenta sobrepeso y obesidad infantil en la ciudad, las causas por las que se da, y que cosas se deben evitar para que los niños sufran de esta enfermedad. Por medio de la nutricionista pediátrica se pudo conocer que vitaminas presentaban mayor carencia la población infantil, para así realizar un producto que contuviera dichas vitaminas.
- La obesidad es una enfermedad que se ha convertido en una pandemia mundial, dado a que las personas cada vez más tienen estilos de vida poco saludables, y estos se dan por la alimentación inadecuada, alta en grasas, calorías vacías y azúcares, y la falta de ejercicio. Las principales causas de obesidad en los niños de 6 a 12 años se da, por el alto consumo

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

de productos empaquetados, bebidas azucaradas, comida chatarra y por la mala conducta alimenticia de los padres que es transmitida a los pequeños, porque los alimentos poco saludables que consumen los padres son los mismos que consumen los niños.

- Todo niño obeso será un adulto obeso, por lo tanto la dieta de un pequeño debe estar conformada por mayor proporción con carbohidratos, seguido de las verduras, frutas, carnes, lácteos, grasas y finalmente el azúcar es el alimento que menos se debe suministrar. Las vitaminas que tiene mayor carencia la población infantil Colombiana son la vitamina A y ácido fólico (B9).
- El análisis prospectivo que presenta el sector agroalimentación y tendencia en galletas, es crear alimentos ricos en vitaminas, fibra, minerales, que ayuden atacar la creciente enfermedad de la obesidad, otra tendencia es la de fabricar más porciones de alimentos por las misma cantidad calórica o menos, permitiéndole al consumidor sentir la sensación de haber comido más.
- Al realizar el análisis de la competencia, se identificó que existe un número grande de empresas que ofrecen gran variedad de galletas para todo tipo de público, pero especialmente las galletas que consumen los niños no son nutritivas, y lo que aportan es calorías vacías al ser alimentos muy procesados. Por lo tanto es importante fabricar un producto que sea de buen sabor para los niños, ya que es el factor más determinante a la hora de elegir un producto; pero al mismo tiempo les aporte nutrición.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- A través del mapa de la empatía aplicado tanto a los padres como a los niños del público objetivo, se pudo identificar las necesidades, deseos, miedos, gustos, alegrías, lo cual permitió desarrollar estrategias de marketing más adecuadas para dicho público.
- Los canales que más frecuentan los Bumangueses para comprar galletas son los supermercados, micromercados y las tiendas. Por otro lado los medio de publicidad que tienen mayor influencia en los padres son la televisión, la publicidad exterior y las redes sociales.
- Un porcentaje significativo de los padres encuestados se encuentran en el rango de edad de 18 a 36 años, lo cual los cataloga como generación y o millenials. Este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas. Su estilo de vida también hace que el consumo de snacks sobre la marcha o en el lugar de empleo sea cada vez más común. El 92% de los padres afirmaron en la investigación de mercados que estarían dispuestos a comprar e incluir una galleta con vitaminas y bajas en azúcar en la lonchera de sus hijos.
- Gracias al Laboratorio de Alimentos de la escuela de Nutrición y dietética, de la Universidad Industrial de Santander, se pudo desarrollar 7 tipos de galletas diferentes, que cumplieran con los requerimientos de la resolución 333 del 2011, para ser galletas bajas en azúcar y con vitaminas, con el fin de escoger la galleta que más nutritiva y al mismo tiempo cumpliera con las expectativas del cliente cuanto a sabor, forma y color.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Dado que la empresa Mini Brend, solo tendrá una participación del 12,5% en el mercado, en el escenario probable, la utilización de la planta será solo un 32%, teniendo una capacidad ociosa del 68%, permitiendo en los siguientes años de operación buscar nuevos clientes, para así tener una mayor demanda y por ende una mayor producción, para así tener un incremento en la capacidad de plata utilizada.
- La recepción de materias primas de zanahoria, ralladura de naranja y huevos debe tener una supervisión especial, debido a que esta materia prima será comprada directamente a los campesinos y es probable que esta no venga en las condiciones adecuadas o contengan impurezas o partículas extrañas que puedan afectar la calidad de las galletas.
- Luego de consultar las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de sociedades, se decidió que la empresa se constituirá como una sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. dado que el proceso de constitución es más fácil, la responsabilidad de los socios es limitada, Los empresarios escogen las normas societarias que más convenga a sus intereses, una de las desventajas es que la empresa no puede cotizar en bolsa
- Al realizar el análisis estratégico de la empresa a través de la matriz Efi y Efe se encontró que la empresa tienen una posición interna fuerte, ya que al realizar la matriz Efi se obtuvo una calificación por encima de 2,5, en cambio en la matriz Efe la empresa Mini Brend tiene un promedio ponderado de 2,84 lo que indica que la empresa está un poco por encima de la media, mostrando que está realizando un esfuerzo por tener estrategias que permitan más oportunidades externas que amenazas.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Después de realizar el análisis financiero a través de los estados financieros (Estado de situación Financiera, Estado de pérdidas y ganancias, y flujo de caja) para el escenario probable, se pudo concluir que el modelo de negocios descrito en este proyecto es financieramente viable, permitiendo a traer diferentes inversionistas, ya que la Tasa Interna de Retorno es del 51,43%. El Valor Presente Neto de la empresa es de 125.572.481 y el periodo de recuperación de la inversión es de 1,34 años.

15. Recomendaciones

- Se debe tener presente que el éxito del producto saludable o nutritivo no solo se debe a sus propiedades, sino también a su sabor, familiaridad y frecuencia de consumo, beneficios simples y tangibles.
- Es importante manejar una buena relación con los clientes, ya que ellos son los que generan los ingresos de la empresa, por lo tanto se recomienda en los siguientes años de operación, implementar en la empresa un CRM (customer relationship management) con el fin de optimizar las relaciones con los usuarios y así manejar mejores estrategias de mercadeo y ventas.
- Garantizar que todos los procesos para la elaboración de galletas, sean llevados a cabo con responsabilidad y de acuerdo a lo dispuestos en la normatividad para la producción de alimentos.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- El personal que vaya a ser seleccionado por la empresa debe tener conocimientos mínimos en cuanto al el proceso de producción de galletería, para así garantizar la calidad que busca tener la empresa en sus productos para generar valor y fidelidad.
- Desarrollar estrategias constantemente de innovación, para la creación de nuevos productos nutritivos tanto para adultos como para niños, con su respectiva estrategia de mercadeo
- Ejecutar conscientemente las estrategias planteadas en el marketing mix, con el fin de posicionar el producto en el mercado, y consolidar la empresa, para así ir aumentando la participación en el mercado, y por ende generar nuevos empleos.
- En el transcurso que la empresa vaya creciendo, se recomienda incluir un nutricionista en el equipo de trabajo, con el fin que apoye los procesos de creación de nuevos productos saludables, y además oriente a las personas encargadas de atención al consumidor.
- Es importante realizar el registro de derechos de autor, tanto vía diseño como vía marca.
- La empresa debe empezar a buscar alternativas de empaques que sean más amigables con el ambiente, con el objetivo de ser más responsables con el cuidado del medio ambiente.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- El primer año de operación de la empresa, se aconseja seguir teniendo alianzas con el Laboratorio de Alimentos de la Escuela de Nutrición y dietética de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de seguir creando nuevos productos, mientras que se cuenta con el dinero suficiente para tener un equipo de investigación y desarrollo dentro de la organización.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Referencias Bibliográficas

Atkinson, R. (22 de 09 de 2015). *Cookie and cracker trends*. Obtenido de Food Business News:

http://www.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Consumer_Trends/2015/09/Cookie_and_cracker_trends.aspx?ID=%7B0CBE421F-E525-49A8-9B1C-C5C3F8E12324%7D&cck=1

Bolaños, E. (30 de 08 de 2016). *La inflación que genera inflación*. Obtenido de Dinero:

<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-inflacion-que-genera-inflacion-por-eduardo-bolanos/231384>

Camara De Comercio de Bucaramanga. (05 de 2016). *Comportamiento de las 360 + empresas grandes de Santander*. Obtenido de Camara Directa:

<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/360.pdf>

Centro de Atención Empresarial. (2016). *Consulta de Homonimia*. Obtenido de Centro de

Atención Empresarial: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Centro de Atención Empresarial. (s.f.). *Uso de suelo*. Obtenido de Centro de Atención

Empresarial: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/UsodeSuelo.aspx>

Colombia Ante las Naciones Unidas. (s.f.). *Sistema político colombiano*. Obtenido de Colombia

Ante las Naciones Unidas: http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html

Compite 360. (05 de 2016). *Empresas del Sector de Panaderia en Bucaramanga*. Obtenido de

Compite 360: <http://www.compitem360.com/>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Congreso de la República de Colombia. (2008). *LEY 1258 DE 2008*. Obtenido de supersociedades:

<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

DANE. (02 de 03 de 2016). *Se redujo en 700 mil personas la pobreza multidimensional en Colombia.* Obtenido de DANE:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_15.pdf

DANE. (s.f.). *Estimación y Proyección de población nacional.* Obtenido de DANE:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (s.f.). *Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020.* Obtenido de DANE:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (s.f.). *Proyecciones de Población.* Obtenido de DANE:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (05 de 09 de 2016). *Cuentas Trimestrales - Colombia.* Obtenido de DANE:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim16_oferta_demanda.pdf

Domínguez, J. (29 de 04 de 2013). *Tendencias actuales en galletas funcionales: Reducción de calorías.* Obtenido de FoodNews:

<http://reciteianews.blogspot.com.co/2013/04/tendencias-actuales-en-galletas.html>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

El Colombiano. (26 de 02 de 2016). *Déficit fiscal para 2016 será de 30,5 billones de pesos:*

Minhacienda. Obtenido de El Colombiano.

El Tiempo. (17 de 04 de 2015). *Bucaramanga está entre las diez ciudades del futuro de América.*

Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15585201>

El Tiempo. (03 de 2016). *Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015.*

Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16525815>

El Tiempo. (02 de 03 de 2016). *Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y*

2015. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16525815>

Entrepreneur. (29 de 04 de 2011). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio.*

Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

EUROMONITOR INTERNATIONAL. (04 de 11 de 2014). *Yildiz Holding becomes World's*

Third Largest Biscuit Manufacturer following United Biscuits Acquisition. Obtenido de

EUROMONITOR INTERNATIONAL: <http://blog.euromonitor.com/2014/11/yildiz-holding-becomes-worlds-third-largest-biscuit-manufacturer-following-united-biscuits-acquisiti.html>

Expansión. (03 de 2016). *Baja el IPC en marzo en Colombia.* Obtenido de Datos Macro:

<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Expansión. (03 de 2016). *Baja el IPC en marzo en Colombia.* Obtenido de Datos Macro:

<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

FERDMAN, R. A. (18 de 07 de 2015). *UNA ESTRATOSFERA DE GALLETAS El mundo de las*

Oreo. Obtenido de El Economista:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/07/18/mundo-las-oreo>

Fred, R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

González, M. C. (09 de Mayo de 2016). *El país empieza a pensar en las energías alternativas*.

Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16586596>

Grupo Éxito. (2011). *Un espacio de encuentro con nuestros Proveedores*. Obtenido de Grupo

Éxito: <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/Boletin-Nosacerca/nosacerca-21.pdf>

IALIMENTOS. (s.f.). *Pequeños clientes, grandes utilidades*. Obtenido de IALIMENTOS:

<http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion-10/informe-mercado-infantil/pequenos-clientes-grandes-utilidades.htm>

Industria Alimenticia. (s.f.). *Salud digestiva - El nuevo poder para el bienestar de los consumidores*. Obtenido de Industria Alimenticia:

<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88334-salud-digestiva---el-nuevo-poder-para-el-bienestar-de-los-consumidores>

Instituto de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana de Bucaramanga . (09 de 12 de 2014).

Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos. Obtenido de Invisbu: <http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (10 de 02 de 2011).

RESOLUCIÓN NÚMERO 333 DE 2011. Obtenido de INVIMA: https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/Res_333_de_feb_2011_Rotulado_nutricional.pdf

INVIMA. (1997). *Decreto 3075*. Obtenido de INVIMA:

https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_3075_1997.pdf

INVIMA. (s.f.). *Registro Sanitario, Permiso sanitario , Notificación sanitaria para alimentos*.

Obtenido de INVIMA: <https://www.sivirtual.gov.co/memoficha-tramite/-/tramite/T1139>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Jimenez, M. C. (s.f.). *Nueva tendencia: galletas y bebidas*. Obtenido de Vanidades:

<http://www.vanidades.com/cocina/14/03/25/nueva-tendencia-galletas-y-bebidas-consejos-gourmet>

Legis. (12 de 2016). *Informe de Resultados Estudio de Compensación Total 2016*. Obtenido de

Legis:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe_de_resultados_estudio_de_compensaci%C3%B3n_total_-_medios_22_sep2016.pdf

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MINAMBIENTE). (2011). *Política*

Nacional de Producción y Consumo. Obtenido de MINAMBIENTE:

http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Programa_y_consumo_sostenible/polit_nal_produccion_consumo_sostenible.pdf

Ministerio de Educación (MINEDUCACIÓN). (24 de 09 de 2015). *Obesidad en infantes y*

adolescentes, a propósito del Día Nacional de la Lucha contra la Obesidad y el Sobrepeso.

Obtenido de MINEDUCACIÓN: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353592.html>

Ministerio de Industria y Comercio (MINCOMERCIO). (2016). *DINÁMICA DE LA ECONOMÍA*

MUNDIAL Y COMPORTAMIENTO EN COLOMBIA EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL

2016. Obtenido de MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77968&name=OEE-Informe_Economico_2016_1_trimestre.pdf&prefijo=file

Ministerio de la protección social. (2005). *Resolución 5109*. Obtenido de INVIMA:

https://www.invima.gov.co/images/stories/resoluciones/resolucion_005109_2005.pdf

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

- Ministerio de Protección Social. (2013). *Resolución 2674*. Obtenido de INVIMA: www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2013/2674.pdf
- Ministerio de Salud y Protección. (2015). *Resolución 719*. Obtenido de INVIMA: <https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2015/Nubia%20%C2%A1%C2%A1%C2%A1%C2%A1Resoluci%C3%B3n%200719%20de%202015.pdf>
- MINTIC. (2014). *Vive Colombia Digital 2014 -2018*. Obtenido de MINTIC: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-5193_recurso_2.pdf
- MINTIC. (28 de 09 de 2016). *MinTIC presenta retos y oportunidades de la política pública de Seguridad Digital en un escenario de posconflicto*. Obtenido de MINTIC: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-18789.html>
- Nilsen. (17 de 10 de 2014). *A Nivel Global las ventas de Snacks Alcanzan \$347 Mil Millones de Dólares Anuales*. Obtenido de Nilsen: <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Nutresa. (2015). *Informe de galletas*. Obtenido de Nutresa : informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/galletas-nutresa
- Nutresa. (2015). *Informe Galletas*. Obtenido de Nutresa: informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/galletas-nutresa
- Orejarena, S. (s.f.). *Psiquiatra Infantil*. (B. J. Jácome Mayorga, Entrevistador)
- Parada, P. (s.f.). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de Pascual Parada: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Portafolio. (30 de 09 de 2010). *Alimentos: apuestas por lo saludable*. Obtenido de Portafolio:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/alimentos-apuestas-saludable-272308>

Portafolio. (14 de 07 de 2015). *Galletas, motor de PepsiCo Alimentos para crecer*. Obtenido de

Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/galletas-motor-pepsico-alimentos-crecer-29088>

Portafolio. (05 de 05 de 2016). *Vea cómo Colombina sigue reforzando su oferta nutricional*.

Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/vea-colombina-sigue-reforzando-oferta-nutricional-495375>

Revista Dinero. (22 de 10 de 2015). *La obesidad se une al hambre como el mayor problema*

nutricional del mundo. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/obesidad-colombia-mundo-2015/215017>

Saavedra, J. F. (09 de 03 de 2015). *La Innovación de la Marcará el 2015*. Obtenido de Nilsen:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>

Secretaria de Planeación- Alcaldía de Bucaramanga. (02 de 2014). *Plan de Ordenamiento*

Territorial Bucaramanga 2013- 2027. Obtenido de Secretaria de Planeación.

Semana. (03 de 03 de 2016). *Al 61,7 % de los colombianos los ingresos apenas les alcanza para*

subsistir. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/indice-de-pobreza-monetaria-y-multidimensional-2016-en-colombia-segun-el-dane/463788>

Superintendencia de Sociedades . (09 de 2015). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y*

BEBIDAS 2012- 2014. Obtenido de Superintendencia de Sociedades : [http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-](http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf)

[%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf)

GALLETAS CON VITAMINAS Y BAJAS EN AZÚCAR

Superintendencia de Sociedades. (09 de 2015). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y*

BEBIDAS 2012- 2014. Obtenido de Superintendencia de Sociedades:

<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE->

[%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf)

