

# Plan de negocios de Acabore: fabricación y comercialización de alimentos saludables.

## Formulación y evaluación de proyecto de emprendimiento

*Ángela María Velásquez López*

Estudiante de último semestre de Administración de Empresas con énfasis en Emprendimiento de base Tecnológica y estudiante de quinto semestre de Economía, con experiencia en gestión estratégica en OFSL, alianzas corporativas en el mercado internacional y optimización de procesos internos.

*Adriana Marcela Zambrano Sánchez*

Administradora de empresas, especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos y magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Profesora de planta y líder del grupo de investigación Empresas y Emprendimientos de Base Tecnológica (EMTEC), de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Revista **IDGIP**

ISSN 2619-1830 (en línea)

Volumen 5, N.º 1

Enero-diciembre de 2022,

pp. 153-176

Recibido: 31/08/2022

Aceptado: 11/11/2022

Disponible en <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip>

**Resumen:** En el presente artículo se da a conocer el desarrollo del plan de negocios de la empresa Acabore, que desea contribuir al bienestar de las personas, en especial aquellas preocupadas por su salud, que buscan mitigar los efectos negativos de la mala alimentación. Se desarrollaron los respectivos análisis y estudios para encontrar el punto de equilibrio del proyecto, que consiste en ofrecer productos orgánicos atractivos para la población objetivo en la Sabana Centro en los primeros cinco años de apertura en Chía, Cajicá, Zipaquirá, Cota y Sopó. Finalmente, se analiza la viabilidad del proyecto con la gestión de los procesos en el estudio operativo y las fuentes de financiación en los flujos de caja.

**Palabras claves:** jugo funcional; orgánico; salud; alimentación saludable; *snacks*.

---

### Acabore Business Plan, manufacturing and marketing of healthy foods Formulation and evaluation of entrepreneurship project

**Abstract:** This article shows the development of the Business Plan of the company Acabore, which wants to give a contribution to people concerned about their health and who are working to mitigate the negative effects of poor nutrition. The respective analyzes and studies were developed to find the balance point in which the project will be viable with attractive organic products for the target population in the Central Sabana in the first 5 years of opening in Chía, Cajicá, Zipaquirá, Cota and Sopó. Finally, the feasibility of the project is analyzed with the management of the processes in the operational study and the sources of financing in the cash flows.

**Keywords:** functional juice; organic; health; healthy nutrition; snacks.

## 1. INTRODUCCIÓN

Se ha visto cómo la mala alimentación se convirtió en un factor preocupante en la sociedad. Cada vez son más las personas que desean mitigar algún tipo de enfermedad por medio de la comida de calidad y con menos químicos nocivos para la salud. Por este motivo se crea Acabore, cuyo modelo de negocios busca aportar productos saludables a la población de la Sabana Centro.

Se determinó el crecimiento de la industria de jugos y *snacks* saludables, que son los principales productos, para establecer el público objetivo y la cuota de mercado. Se busca contribuir a la salud de las personas por medio de tecnología importada que favorezca el mantenimiento de los nutrientes de los insumos naturales utilizados para los productos finales. En el presente artículo se mostrará la viabilidad del modelo de negocio de los productos saludables por medio del estudio de entornos, análisis del mercado, plan operativo y plan financiero como una solución para la población de la Sabana Centro.

## 2. METODOLOGÍA

En el estudio se utilizó la metodología de la “Guía para la elaboración del plan de negocios” (Zambrano, 2020) en la que se muestra el desarrollo de modelos de negocio para la formulación del proyecto de la empresa Acabore en el énfasis de Emprendimiento con Base Tecnológica de la autora de este documento, que se encuentra en el repositorio de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, y cuyas tablas y figuras son elaboración propia de la misma autora (Velásquez, 2022). La investigación se desarrolló con datos primarios de un instrumento de investigación (entrevista realizada en la zona geográfica de estudio) y datos secundarios en la revisión de bibliografía del plan de negocios.

Se estableció el inicio del proyecto con la definición del modelo de negocios y, posteriormente, con la elaboración del plan de negocio, que también incorpora técnicas y herramientas contenidas en la obra de Baca Urbina (2016). El desarrollo del estudio de factibilidad se expone a continuación.

### 2.1 Definición del modelo de negocio

Para determinar la necesidad, oportunidad o problema se utilizó el Análisis de problemas: 5W+2H, que identifica el problema, y cuándo, dónde se presenta, a quién afecta, cómo y por qué (Action Group). En su solución se analizaron los productos del mercado.

El modelo de negocios desarrollado es el de Alex Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010), que estructura la actividad empresarial con segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, actividades claves, recursos claves, socios, costos y fuente de ingresos.

## 2.2 PLAN DE NEGOCIOS

### 2.2.1 Planeación estratégica

A la empresa se le asignó el nombre Acabore por las siglas de los valores que se quiere abordar en el proyecto: amor, calidad, bondad y responsabilidad), y la misión como la razón de ser de la empresa según el blog de orientación del Banco Santander (2022).

Se plantearon objetivos estratégicos a cinco años, tácticos a tres y operativos a uno, para cumplir la visión con apoyo del portal de negocios ESAN (2016), en donde se especifican las características de los objetivos como medibles, verificables, realistas y relevantes.

### 2.2.2 Análisis del entorno

Se hizo el análisis externo según el planteamiento Pesta propuesto por Liam Fahy y V. K. Narayanan, en el que se pueden identificar la situación actual y las tendencias de las dimensiones política, económica, social, tecnológica y ambiental (Gajardo, 2014).

El entorno meso, con las cinco fuerzas de Porter, según la guía para la elaboración del plan de negocios de Adriana Zambrano y Emtec (Zambrano, 2020) que muestra información de los clientes, competencia, nuevos entrantes, proveedores y sustitutos. En el entorno micro se realizó la cadena de valor de Michael Porter, que muestra las actividades primarias y de soporte del proyecto (Teamleader, 2017) y la matriz DOFA de Albert Humphrey, en la que se analizan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el proyecto (OCCmundial, 2021).

### 2.2.3 Plan de mercadeo

#### 2.2.3.1 Análisis del mercado

El análisis de la demanda se realizó a partir del análisis del perfil del cliente según el plan de negocios de Weinberger (2009); la aceptación del producto y los clientes se analizaron con una encuesta en los municipios de interés. Con respecto a la oferta, se analizaron los competidores directos e indirectos, según la guía electrónica Lifeder (Corvo, 2022), en la que se hace una caracterización de los competidores.

#### 2.2.3.2 Estrategia de mercadeo

Se establecieron los criterios de selección del público objetivo que se desea abarcar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), con lo que se estimaron los potenciales clientes actuales y futuros y se tomó el posicionamiento como la percepción de los clientes, con base en el diseño del plan de mercadeo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), en el cual se identifican los mejores atributos de los productos y la posición de los competidores. Se redactó el mensaje de posicionamiento para la definición de los productos, de acuerdo con una sección de administración electrónica (Jimenez, 2022), según los factores diferenciadores respecto de los competidores.

También se diseñó la marca de la empresa, se creó su logotipo y se estableció su eslogan (Norman, 2015). El precio se definió a partir de los costos de los insumos, como lo indica Monferrer (2013), en cuya obra, a partir de un análisis de los costos de los productos, se fija el precio de venta.

Se definió la distribución de los productos y cómo se pretende entregar la propuesta de valor, según la generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011), con los diversos canales de distribución y su logística hasta el cliente final.

Se establece el mix de comunicación con la publicidad que presenta de manera impersonal los productos, promoción de ventas para generar incentivos, relaciones públicas para la buena imagen de la empresa, *marketing* directo en la comunicación con el cliente (Monferrer, 2013), y el servicio de atención al cliente con apoyo de la guía rápida de atención al cliente (López, 2019).

Proyección de ventas, costos anuales y margen operativo en cinco años de ejecución del proyecto se calcularon teniendo en cuenta el costo de los productos, el público objetivo estimado, el porcentaje que se espera vender, los costos, la inflación y el índice de precios al productor (IPP) con segmentación y tasas de crecimiento de la revista científica *Visión de Futuro* (Ciribeli & Miquelito, 2014).

#### 2.2.4 Plan de operación

Se definió la descripción técnica según la composición química de los productos y con apoyo de un ingeniero de alimentos hizo la formulación de tablas nutricionales según las bases de datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2018). Para los *snacks* de comercialización se acudió a la información proporcionada por los proveedores. También se estimaron los insumos, la tecnología y el mobiliario necesario para la ejecución del proyecto con sus respectivos proveedores y costos anuales por municipio.

Para la localización e infraestructura se analizaron los lugares más concurridos en los municipios de interés. Así mismo, se identificaron los precios promedio de arriendos según la información encontrada en agencias de arriendo y se establecieron las áreas requeridas según el formato de sede.

Se estableció el flujo de procesos acorde con la norma ISO 9001:2008 (Comité Técnico ISO/TC176, 2008), que establece de forma estandarizada los procesos dentro del funcionamiento de la empresa.

#### 2.2.5 Plan organizacional y administrativo

Se identificaron los requerimientos legales necesarios en la constitución de la empresa, de acuerdo con la *Revista Electrónica Escuela de Emprendedores* (s.f.), en conjunto con sus respectivos procedimientos y costos (Cámara de Comercio, 2022; Invima, 2022; DIAN, 2022; SIC, 2022).

Se definió la estructura organizacional según la cadena de mando y el nivel de centralización de Bizneo (2022) con funciones definidas, tipo de contratación, formas de atracción dependiendo del cargo; así como las actividades de retención (Láinez, 2016).

Se propusieron alianzas para el crecimiento de la empresa, junto con sus requerimientos, y, finalmente, se identificaron los riesgos del proyecto, estableciendo las consecuencias de éstos, el tipo de acción por tomar, la probabilidad de ocurrencia y el responsable de cada uno (Martins, 2022).

### 2.2.6 Plan financiero

Para supuestos y políticas se analizaron los datos históricos de la inflación, el IPP, el producto interno bruto (PIB), el salario mínimo y la tasa representativa del mercado (TRM) desde el año 2015, según el DANE (2022), el Banco de la República (2021) y el Portal Único del Estado Colombiano (Datos.gov.co, 2022), y se proyectaron los datos hasta el 2027.

En la inversión inicial se enlistaron insumos y gastos promocionales del primer año de ejecución de cada sede con su respectiva inflación, por ser gastos anuales estimados desde el primer año, de acuerdo con (Consultoría de negocio, 2020).

En el capital de trabajo se estimaron costos de tecnología y mobiliario, los cuales constan de una única compra al inicio del proyecto en cada sede, con su respectiva inflación. Con base en la inversión inicial, la financiación y los estados financieros se determinó el punto de equilibrio (Arias, 2020) con unidades mínimas por vender para que no haya pérdidas, al igual que el margen de contribución y el periodo de recuperación en años (ESAN, 2017). Las fuentes de financiación son inversión propia, programas de inversión condonables y crédito.

Se estimaron el estado de resultados, el balance, el flujo de caja y el flujo libre, proyectados al año 2027, el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación en años, la tasa de rentabilidad mínima, y se estableció el cronograma de implementación según el diagrama de Gantt con actividades en cascada, tiempos y responsables (Meardon, 2022).

## 3. RESULTADOS

El modelo de negocio de la empresa Acabore se puede observar en la figura 1.

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades deportivas</li> <li>Instituciones de nutrición</li> <li>Entidades ambientales</li> <li>Influenciadores</li> <li>Entidades de composta</li> </ul>  | <p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de empaque</li> <li>Diseño de portafolio</li> <li>Desarrollo de plataforma</li> <li>Distribución</li> <li>Almacén de productos</li> </ul> <p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Máquina</li> <li>Materia prima orgánica</li> <li>Empaques ecoamigables</li> <li>Publicidad</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Producción y distribución de alimentos con mayor número de nutrientes y minerales que los productos convencionales sin químicos, con asesorías nutricionales generando una vida más saludable</p> | <p><b>Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia</li> <li>Colectiva</li> <li>Individualizada</li> </ul> <p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Página web</li> <li>Redes sociales</li> <li>Entidades deportivas</li> <li>Punto físico</li> </ul> | <p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas entre los 29 y los 50 años preocupados por su salud</li> <li>Personas con enfermedades crónicas</li> </ul> |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima y maquinaria</li> <li>Página web, redes sociales e influenciadores</li> <li>Servicios públicos</li> <li>Pago de nómina</li> <li>Empaques y etiqueta</li> <li>Registro de marca y certificados</li> </ul> |   | <p><b>Flujo de ingresos</b></p> <p>Venta de productos orgánicos como</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jugos funcionales</li> <li>Snacks saludables de comercialización</li> </ul>   |   |   |

**Figura 1.** Modelo de negocios de la empresa Acabore.

**Visión.** “La empresa será para el año 2030 reconocida como la que más contribuye a la salud de la comunidad Sabana Centro, ofreciendo los mejores productos orgánicos a los hogares y proporcionando la mejor orientación al público sobre los beneficios de los alimentos”.

**Valores.** Los valores que rigen la organización son representados por el nombre Acabore: amor, calidad, bondad y responsabilidad.

### Objetivos estratégicos (cinco años)

- Implementar línea de negocio con la producción y distribución de nuevos alimentos saludables y ecoamigables.
- Obtener certificados de procesos de producción y asesoría avalados por la ISO 9001.
- Obtener certificado del sello ambiental colombiano del Ministerio de Ambiente y Desarrollo.

## 3.1 Análisis del entorno

### 3.1.1 Entorno externo macro

#### 3.1.1.1 Dimensión política

- **En la Legislación actual sobre el mercado se puede encontrar:** Resolución 2674 de 2013 sobre requisitos sanitarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013); Resolución 2505 de 2004 de vehículos que transportan alimentos (Ministerio de Transporte, 2004), Resolución 5109 de 2005 sobre rotulado o etiquetado de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005), Resolución 719 del 2015 que clasifica los alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).
- **Procesos y entidades regulatorias condicionan la ejecución del proyecto:** La forma jurídica escogida es la de sociedad por acciones simplificada (Cámara de Comercio). Trámite ante la DIAN (2021), acerca de las sociedades exentas del pago de parafiscales (Senado, 2021); registro sanitario (Invima, 2019) y registro de la marca (SIC, 2022).
- **Impuestos:** Según la DIAN, los negocios de comidas y bebidas no tendrán impuesto al consumo en el año 2022 (*El Espectador*, 2022). En cuanto al impuesto a la renta, éste fue de 35 % para personas jurídicas en el 2022 (Gerente.com, 2022).
- **Financiamiento e iniciativas en el marco del proyecto:** se han considerado el Fondo Emprender; el área de asesoramiento y financiación condonable a emprendimientos del (SENA, 2022); la Cámara de Comercio y Shark Tank, que apoyan emprendedores en concurso de financiación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).
- **Grupos de lobby y grupos de presión:** se cuenta con (Veneno, 2022), que defiende los derechos humanos y ambientales; Red Papaz, red de padres que protegen los derechos de niños, niñas y adolescentes, enfocados en la alimentación saludable (Papaz, 2017); Ingenio azucarero, siendo empresas dedicadas a la molienda y procesamiento de la caña de azúcar, que buscan el control de cualquier amenaza (UniAndes, 2018).

### 3.1.1.2 Dimensión económica

- **Economía actual:** Sabana Centro es la provincia más competitiva de Cundinamarca, con un aporte del 30,6 % del PIB del departamento (Observatorio de la Región Bogotá Cundinamarca, 2018). Está integrada por los municipios de Cajicá, Cogua, Cota, Chía, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá. Los municipios de mayor valor agregado de Cundinamarca son Tocancipá, Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá.
- **Tendencias en la economía que afectan el proyecto:** el peso mexicano tiene una baja con respecto al peso colombiano, lo que permite comprar la maquinaria a un menor costo. En la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE, 2022) se tramitan los pagos de importación con costos superiores a mil dólares. En este caso, aplica para los vasos de China y la maquinaria, que corresponde al 5 % del monto total.

### 3.1.1.3 Dimensión social

- **Estilo de vida:** el consumidor actual es hiperconectado (Agro Meat, 2018); el consumo de alimentos eco creció un 14 % en 2017; de hecho, el 73 % de las personas cambiarían su alimentación por el impacto ambiental (Agro Meat, 2018). El 52 % de los colombianos tiene sobrepeso (Clínica Imbanaco, 2020). Se le brinda mayor atención a los ingredientes y las clases altas buscan productos locales orgánicos y de temporada (Olivares & Lozano, 2019).
- **Aspectos demográficos:** según las tendencias de crecimiento poblacional, los municipios con mayor población en los próximos años serán Chía, Zipaquirá, Cajicá, Tocancipá, Cota y Sopó.
- **Opinión pública:** las personas creen que los jugos con frutas aumentan el azúcar en el cuerpo (Morante, 2021), por lo que se debe hablar sobre los beneficios de los jugos en prensado en frío, con la conservación de los nutrientes, disminución de oxidación de las frutas con mayor vida útil, sabor más concentrado y cien por ciento naturales.

### 3.1.1.4 Dimensión tecnológica

Los consumidores buscan súper alimentos naturales (Agro Meat, 2018). Dentro de la tecnología que usa la competencia, la empresa Cosechas, hay una medida que busca estandarizar el sabor en todos sus puntos (Méndez, 2021). En cuanto al licenciamiento, se debe registrar la marca ante la SIC: con registro de marca el costo es \$1.003.500 y en clase adicional \$501.500.

### 3.1.1.5 Dimensión ambiental

Reglamento para productos orgánicos que busca definir la producción, transformación, etiquetado, certificación y comercialización de los productos orgánicos (OCIA, 2019).

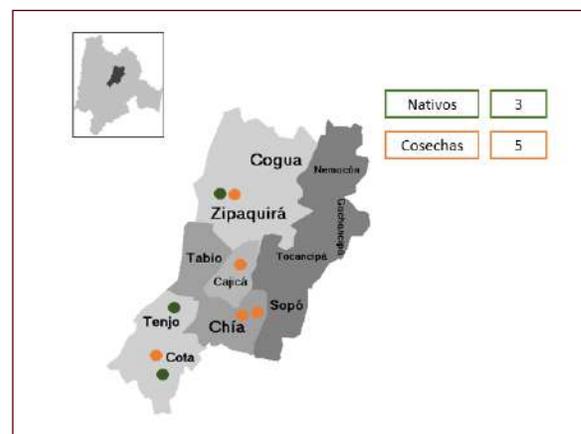
### 3.1.2 Análisis del entorno meso

#### 3.1.2.1 Clientes

La concentración de clientes de los jugos funcionales es alta, ya que son pocos los vendedores que los ofrecen. Además, es complicado que los compradores puedan integrar hacia atrás ya que los jugos de Acabore son elaborados con maquinaria importada. Lo que sí puede ocurrir es que los clientes se valgan de las recetas de Acabore y esto disminuya las compras, por lo que se traerán insumos importados.

#### 3.1.2.2 Competencia

El mercado de los jugos de Acabore es oligopólico, por cuanto son muy pocos los productores que ofrecen jugos funcionales orgánicos que mitiguen enfermedades. Los competidores más fuertes son Cosechas y Nativos. En la figura 2 se muestra el número de sedes de los competidores según su ubicación en la Sabana Centro.



**Figura 2.** Puntos de servicio de Cosechas y Nativos.

**Fuente.** Elaboración propia basada en información de Cosechas (s.f.) y Nativos (2022).

En la provincia de Sabana Centro se pueden encontrar ocho sedes de los competidores, especialmente en Zipaquirá, Chía, Cota y Cajicá.

#### 3.1.2.3 Nuevos entrantes

El reconocimiento de marcas como Cosechas, expertos en bebidas (Cosechas, s.f.) y Nativos con frutas cien por ciento colombianas (Actividad Creativa, s.f.) implica fidelidad y dificultará la entrada.

#### 3.1.2.4 Proveedores

La tabla 1 muestra la oferta de los proveedores de los insumos.

**Tabla 1**  
Oferta de los proveedores de frutas y algunos snacks

| Proveedores          | Oferta  |
|----------------------|---|
| Escarola             | Produce y comercializa alimentos orgánicos                        |
| Orgánicos Saludables | Venta de productos saludables y orgánicos con corte ecoamigable   |
| Vida Orgánica        | Productos orgánicos y regenerativos                               |
| Agritec              | Producción basada en agricultura sustentable y de precisión       |
| La Canasta           | Agroecología y cuidado de la biodiversidad                        |
| Sembrando Confianza  | Mercados agroecológicos de concientización en el plan de mercadeo |
| Clorofila            | Espacio activo para el intercambio de productos recién cosechados |

**Fuentes:** Escarola, 2021; Orgánicos y Saludables, 2022; Vida Orgánica, 2021; Agritec, 2018; La Canasta, 2022; Sembrando Confianza, 2022; Clorofila, 2022; National Pesticide Information Center, 2021.

Proveedores con alcance en por lo menos uno de los municipios con productos orgánicos. En la tabla 2 se muestra el análisis de los proveedores de *snacks* saludables para Acabore.

**Tabla 2**  
Proveedores de *snacks* saludables

| Proveedores         | Oferta  |
|---------------------|---|
| Bahji               | Panadería artesanal con productos cien por ciento veganos, sin aditivos ni conservantes   |
| Sembrando Confianza | Mercados agroecológicos, educación ambiental, recetas. Cuenta con la certificación SPG que demuestra su compromiso con la sostenibilidad y el medioambiente |
| La Canasta          | Producción sostenible de alimentos. Impulsan la agroecología  |

**Fuentes:** Bahji (2022), La Canasta (2022), Sembrando Confianza (2022).

Es evidente la amenaza de integración hacia adelante con Escarola, Agritec y La Canasta. El poder de negociación de los proveedores es bajo porque hay varias empresas que cumplen con los requisitos.

### 3.1.2.5 Sustitutos

Se pueden encontrar gaseosas, jugos artificiales, desayunos como cereal, galletas, paquetes, que cuentan con fuertes estrategias de mercadeo que permiten su rápida expansión.

### 3.1.3 Análisis DOFA

La figura 3 muestra las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades principales que afrontará Acabore.

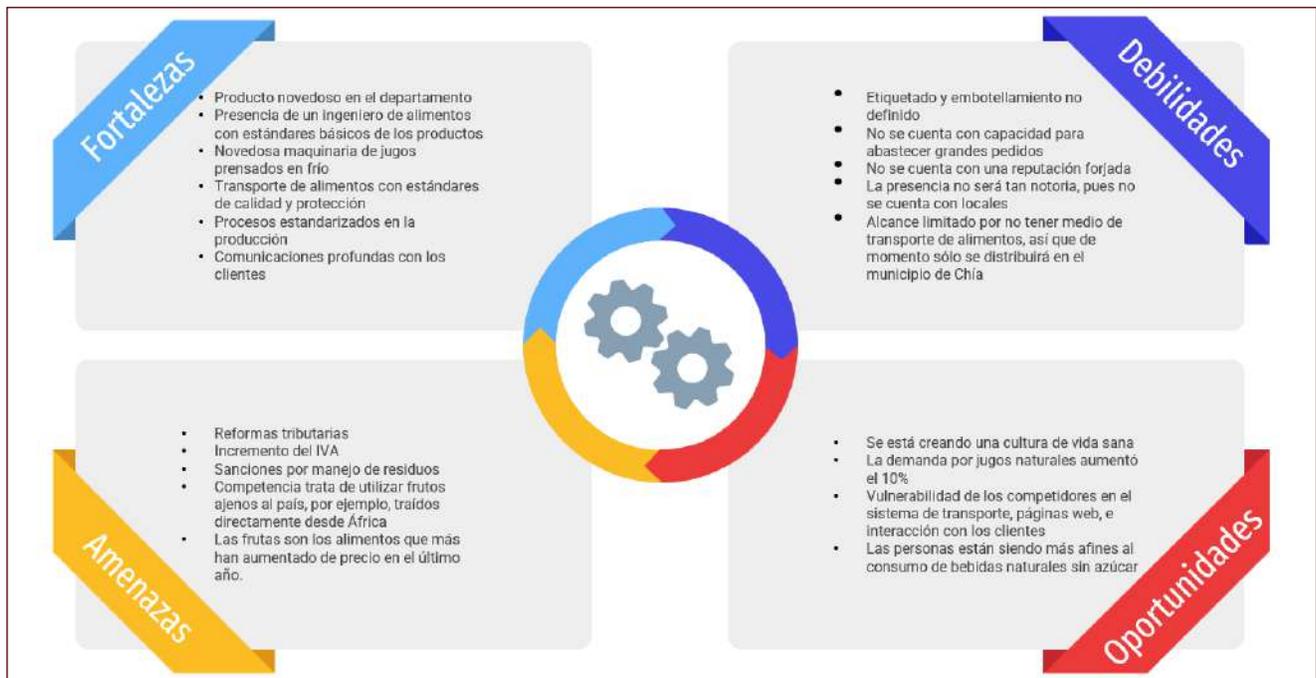


Figura 3. DOFA de Acabore.

Fuente: Elaboración propia basada en información de Nativos (2022), Pastrán (2021), Portafolio (2017).

### 3.3.1.3 Cadena de valor

En la figura 4 se pueden ver actividades primarias y de soporte de la cadena de valor.



Figura 4. Cadena de valor.

Las actividades de soporte son infraestructura, desarrollo tecnológico, talento humano y aprovisionamiento; y las actividades primarias, logística, operaciones, logística externa, *marketing* y ventas y servicio de posventa.

### 3.4 Plan de mercadeo

#### 3.4.1 Estrategia de mercado

##### 3.4.1.1 Público objetivo

Los criterios de selección del público objetivo para cinco años se presentan a continuación.

- El 29,6 % de las personas son de recursos medios-altos, y el crecimiento es de 1,25 % (*El Tiempo*, 2022); de éstas, el 75 % se muestra preocupado por la salud (Mapfre, 2022) y el crecimiento es de 6,8 % (Guevara, 2018).
- El 88 % de consumo de *snacks*; 9 de cada 10 personas consumen snacks todos los días, esto representa un 90 % de consumo (Mesa, 2021). El crecimiento de consumo es del 8 % en el 2020 (Estrada, 2022) y se tomará como aumento aproximado año a año.
- El público del año uno es del 28 %, en ambas industrias, y el crecimiento porcentual de cada una es de 5 % para jugos (Virtualpro, 2017) con el margen de error de 1 %, y el 1,4 % en los *snacks* saludables (Redacción Interempresas, 2021). Se tomarán los resultados de la encuesta sobre la aceptación de los jugos funcionales. Con esto se identificó el público objetivo año a año en la tabla 3 para jugos y en la tabla 4 para *snacks*.

**Tabla 3**  
Población objetivo para el consumo de jugos funcionales

| Año   | Chía   | Zipaquirá | Cajicá | Cota   | Sopó  | Total   |
|-------|--------|-----------|--------|--------|-------|---------|
| 2023  | 7.717  |           |        |        |       | 7.717   |
| 2024  | 11.269 | 8.655     | 6.793  |        |       | 26.718  |
| 2025  | 15.884 | 12.410    | 10.089 | 3.078  | 2.085 | 43.545  |
| 2026  | 21.765 | 17.206    | 14.438 | 4.482  | 2.979 | 60.870  |
| 2027  | 27.202 | 21.686    | 18.724 | 5.884  | 3.844 | 77.340  |
| Total | 83.838 | 59.957    | 50.044 | 13.444 | 8.908 | 216.192 |

Fuente: Elaboración propia basada en datos de *El Tiempo* (2022), Mapfre (2022), Guevara (2018), Mesa (2021), Estrada (2022), *Portafolio* (2017), Redacción Interempresas (2021).

La población objetivo de los cinco años en los cinco municipios es de 216.192 para los jugos funcionales.

**Tabla 4**  
Población objetivo para el consumo de *snacks*

| Año   | Chía    | Zipaquirá | Cajicá | Cota   | Sopó   | Total   |
|-------|---------|-----------|--------|--------|--------|---------|
| 2023  | 9.000   |           |        |        |        | 9.000   |
| 2024  | 13.945  | 11.012    | 8.642  |        |        | 33.598  |
| 2025  | 19.157  | 15.355    | 12.484 | 3.916  | 2.652  | 53.565  |
| 2026  | 25.631  | 20.752    | 17.414 | 5.546  | 3.686  | 73.029  |
| 2027  | 33.557  | 27.359    | 23.621 | 7.603  | 4.967  | 97.106  |
| Total | 101.290 | 74.478    | 62.162 | 17.064 | 11.305 | 266.299 |

Fuente: Elaboración propia basada en datos de *El Tiempo* (2022), Mapfre (2022), Guevara (2018), Mesa (2021), Estrada (2022), *Portafolio* (2017), Redacción Interempresas (2021).

La población objetivo de los cinco años en los cinco municipios es de 266.299 para los *snacks*.

Según los análisis, la población objetivo es de 216.192 para los jugos funcionales y de 266.299 para los *snacks* en un periodo de cinco años.

#### 3.4.1.2 Posicionamiento

El mejor atributo de los jugos funcionales es la combinación de frutas con mayor medida de nutrientes y minerales para mejorar la salud. Se pretende brindar un producto saludable con el máximo de sus propiedades.

#### 3.4.1.3 Problema y solución

El principal problema es la mala nutrición de los ciudadanos de Sabana Norte, y la facilidad de acceso a productos procesados y poco saludables. Para eso llega Acabore, para brindarles una manera de cuidar su salud con productos orgánicos, saludables.

Los jugos funcionales mitigan enfermedades por la mala alimentación y se complementan con asesorías nutricionales para cambiar el estilo de vida hasta hacerlo más saludable. Se harán con una maquinaria importada con la que se creará una línea llamada Juice Acabore. Entre las propiedades del prensado en frío de la maquinaria se encuentran las siguientes: la ventaja de una hidráulica que aplasta y extrae la esencia de los insumos sin utilizar calor, lo que disminuye la destrucción de los minerales; separa la fibra no soluble, facilitando absorber una mayor cantidad de nutrientes en menos tiempo; menor oxidación de los jugos, por lo cual se conservan frescos por más tiempo; ayuda a conservar el cien por ciento de las propiedades de los ingredientes; sabor más concentrado sin ningún tipo de aditivos o conservantes (Hurom, 2021).

#### 3.4.1.4 Portafolio de productos

El portafolio tiene tres fases: de producción de jugos funcionales, de comercialización de alimentos secundarios y de producción y comercialización de alimentos nutricionales.

#### 3.4.1.5 Precio

Para introducir el producto se iniciará con precios basados en los costos. Esta rentabilidad se verá reflejada según el producto de manera diferencial.

#### 3.1.4.6 Plaza

Al inicio se podrá comprar en la página web y a través de redes sociales, wasap y por vía telefónica. La propuesta está en la clasificación de los jugos según la enfermedad que se desea mitigar, lo cual llevará al cliente a escoger el jugo que más se adapte a sus necesidades.

Para minimizar el tiempo de espera, se harán domicilios con motos, según el nivel de compras de cada municipio. También se establecieron formatos de los puntos de venta. Primer formato, punto de venta central, se reúnen todos los pedidos y se distribuyen a los diferentes puntos, por lo que se requiere una oficina para el *Community Manager*. Segundo formato, punto de venta grande, estará ubicado en los municipios con gran alcance de clientes, con un espacio de consumo en el lugar pequeño. Tercer formato, punto de fábrica con recibo de productos, sin consumo en el lugar; es un punto de compra rápida que no cuenta con despensa.

#### 3.4.1.7 Mezcla de comunicaciones

Promoción de ventas: aumentar el volumen de ventas y dar a conocer los *snacks*, dirigido a personas entre 20 y 50 años; relaciones públicas, participación en ferias y encuentros de negocios con el fin de dar a conocer los productos; *marketing* directo, promoción y pedidos por redes sociales y páginas, y ventas también por vía telefónica; *marketing* digital para el posicionamiento en los motores de búsqueda.

#### 3.4.1.8 Servicio al cliente

Políticas de reclamación del cliente, línea de atención vía correo electrónico, con respuesta de máximo una hora hábil después de la llegada del correo. Se ofrecerán cambios o devolución si la orden del pedido es diferente de lo que pidió el cliente. Como política de garantía, se asegura que se aprobó el producto en calidad; se realizarán llamadas y encuestas de control de calidad y satisfacción del cliente.

### 3.5 Plan de operación

#### 3.5.1 Descripción técnica del producto

##### 3.5.1.1 Batidos saludables

Con información nutricional desarrollada con el ingeniero de alimentos se elaboraron las etiquetas de información nutricional para cada jugo según las normas Icontec (2006). Cada uno tiene un nombre especial con significados en el idioma wayuu, de la siguiente forma: Amanee (bondad), Shiimuin (verdad), Anoula (esperanza), Talataa (alegría), Apushi (familia), Kashi (luna) y Aiwaa apüla (ser amado).

##### 3.5.1.2 Snacks saludables

Para acompañar los jugos se ofrecerán *snacks* saludables de otros proveedores. Por ejemplo, torta integral de banano con trozos de chocolate, torta integral de zanahoria, *brownie* vegano libre de gluten y galletas integrales. También se tendrán *snacks* de producción propia como *wraps* de queso y jamón, de pollo o de carne; torta de frutos del bosque, leche de almendras orgánica; leche de avena orgánica; *smoothie* de fresas y banano y de piña y arándanos.

### 3.5.2 Necesidades y requerimientos

#### 3.5.2.1 Insumos

Los insumos principales de los jugos funcionales son fresas, mandarinas, naranjas, moringa, bananos, papaya, piña, hierbabuena, mango, manzana verde, guayaba, pepino, lulo y chía, y los vasos. Para los snacks, los insumos son tortillas integrales, queso, jamón carne, pollo, champiñones, aceitunas, harina de trigo integral, avena orgánica, almendras orgánicas, bananos, fresa y piña, y empaques y bolsas. Se obtuvo el costo unitario y se hizo la proyección de ventas para calcular el costo de los insumos de las cinco sedes durante los cinco años.

#### 3.5.2.2 Tecnología

Los elementos de tecnología son maquinaria de prensado en frío marca Hurom; nevera Haceb no Frost con congelador superior de 230 litros; congelador horizontal Challenger dual de 535 Litros; KYG Molinillo; procesador de cítricos prensado en frío marca Hurom y computador de mesa para el *Community Manager*.

#### 3.5.2.3 Servicios

Línea telefónica con minutos ilimitados; cuenta bancaria; servicios de agua y alcantarillado; internet y telefonía; servicio de electricidad; servicio de aseo y servicio de recolección de residuos.

#### 3.5.2.4 Mobiliario

Se requieren el escritorio para el *Community Manager* (sede Chía); silla de escritorio (sede Chía); silla de descanso (todas las sedes) (Homecenter); despensa (formato 1 de sede); moto (Chía y Zipaquirá); caja registradora (3 formatos); mostrador para formato 1 y 2 de las sedes; juegos de mesa y sillas, formato 1 y 2 de las sedes.

Los criterios de selección de los proveedores de los insumos de los batidos son: que cuenten con certificaciones como productos orgánicos, que tengan alcance en Sabana Centro para disminuir costos de envío y contar con productos frescos, que cuenten con modelos de negocios sostenibles para apoyar los valores corporativos y brinden facilidad de pago. Para los proveedores de *snacks*, el criterio es que los proveedores sean especializados en aquellos que sean saludables y que tengan alcance en Sabana Centro.

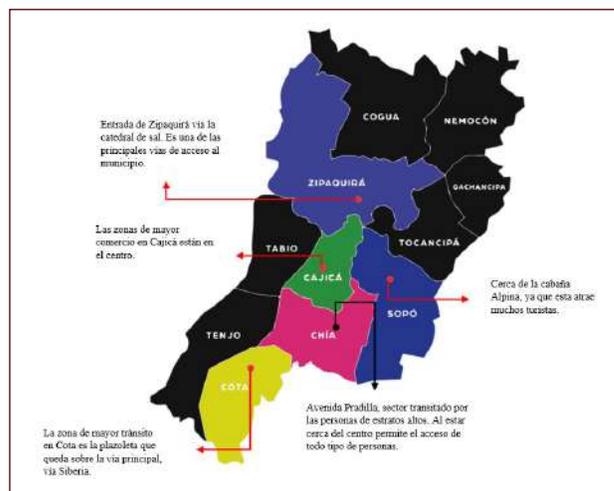
### 3.5.3 Localización e infraestructura

#### 3.5.3.1 Localización

La figura 5 muestra la localización de las cinco primeras sedes.

**Figura 5.** Localización en los municipios de apertura.

**Fuente.** Elaboración propia basada en información del Concejo Municipal de Chía (s.f.), la Cámara de Comercio (2022) y el Consorcio Consultoría Cajicá (2018).



- **Áreas requeridas:** Formato 1. Cocina, zona de aseo, zona de venta, bodega, cuarto frío y espacio de oficina. Formato 2. Cocina, zona de venta con espacio de consumo, zona de aseo. Formato 3. Cocina, zona de recepción de los productos y zona de aseo.

### 3.5.4 Proceso de producción o prestación del servicio

El flujo inicia cuando el cliente hace el pedido por wasap, las redes sociales o el sitio web; luego diligencia los formularios de residencia y factura, el *Community Manager* recibe y envía la información al técnico de cocina para preparación, empaque y sellado de alimentos; el técnico pasa los productos al auxiliar de operaciones para que los lleve al domicilio. Finalmente, el *Community Manager* factura y envía la encuesta de satisfacción al cliente.

## 3.6 Plan organizacional y administrativo

### 3.6.1 Constitución legal

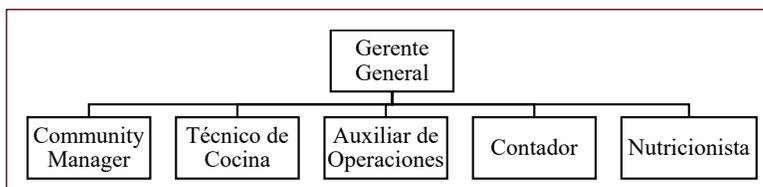
Se conformó una sociedad por acciones simplificadas porque son dos socios. Este tipo de sociedad es la mejor según nuestras necesidades (Cámara de Comercio). También está exenta de la revisoría fiscal y de la junta directiva y, por último, permite que los accionistas respondan por el monto que hayan aportado.

### 3.6.2 Estructura organizacional

Se espera conformar un equipo como el que se expone en el organigrama de la figura 6.

Se requiere un cargo de cada perfil, excepto en el de técnico de cocina, por cuanto se debe asignar uno por cada una de las cinco sedes, y dos auxiliares para operar según el municipio asignado.

**Figura 6.**  
Organigrama.



### 3.6.3 Estrategia de atracción y retención del personal

En la tabla 6 se puede observar los mecanismos de selección del personal según el cargo.

**Tabla 6**  
Mecanismos de reclutamiento y selección del personal

| Proceso   | Aplicación  |
|---|---|
| <b>Publicación de los puestos de trabajo</b>                            |   |
| Auxiliar de operaciones   | Redes sociales, agencias de empleo y alcaldías                      |
| Administrativos y técnico de cocina                                     | Plataformas de empleo y LinkedIn                                    |
| Recepción, análisis y selección de hojas de vida vía correo electrónico |   |
| <b>Pruebas</b>  |   |
| Entrevista estructurada   | Todos los cargos  |
| Prueba técnica específica   | Cargos operativos, como técnico de cocina y auxiliar de operaciones |
| <b>Selección de personal</b>  |   |
| Inducción específica para cada cargo                                    | Funciones del cargo y responsabilidades                             |
|   | Remuneración y tipo de contratación                                 |
|   | Manejo de los elementos de trabajo                                  |

Las plataformas de empleo se escogerán dependiendo del perfil; se realizarán las pruebas técnicas y una vez se cuente con los perfiles, se procederá a la contratación e inducción.

En la tabla 7 se puede observar los beneficios de los colaboradores de Acabore.

**Tabla 7**  
Caracterización de los beneficios

| Conceptos             | Definiciones   |
|-----------------------|--|
| Cesantías             | Según lo establece la ley, se pagará un salario por cada año laborado a modo de auxilio y los intereses sobre las cesantías.       |
| Prima                 | Será correspondiente a la ley (8,33 %).  |
| Vacaciones            | Según como lo establece la ley se darán 15 días hábiles de vacaciones remuneradas  |
| Capacitaciones        | Enfocadas en el desarrollo de estrategias que fomenten el crecimiento interno de la empresa.                                       |
| Desarrollo de carrera | En cargos por crecimiento de Acabore y aumento de necesidades, según el desempeño de evaluaciones y la superación de dificultades. |

Los beneficios que Acabore les proporciona a sus trabajadores están relacionados con cesantías, prima, vacaciones, capacitaciones y desarrollo de carrera.

**Alianzas estratégicas:** se tendrán en cuenta aspectos de expansión, apoyo en el tratamiento de residuos y desarrollo de la responsabilidad social, como se puede observar en la tabla 8.

**Tabla 8**  
Objetivo de las alianzas estratégicas

| Organización             | Objetivo  |
|--------------------------|---|
| +Compost -Basura         | Tratamiento de residuos para recolectar fondos de responsabilidad social. |
| Fundación Red de Árboles | El dinero de compostaje será destinado a la donación de esta empresa.     |
| <b>Expansión</b>         |   |
| Influenciadores          | Dar a conocer la marca en el sector de comida saludable.                  |

Fuentes: Mascompost (2022); Fundación Red de Árboles (2022).

Se establecerán alianzas con +Compost -Basura y la Fundación Red de Árboles para ayudar al medioambiente, y se estrecharán relaciones con los influenciadores para dar a conocer la marca.

### 3.7 Análisis y planeación de respuesta a los riesgos

Riesgos de la maquinaria y los insumos importados, que generan aumentos constantes de precios con la devaluación del peso. Se debe procurar una estrategia de compra para evitar altos costos. Riesgos de incumplimiento de normativas podrían acarrear multas. Finalmente, en cuanto a los riesgos de daños en insumos o materia prima, se debe contar con procesos de almacenaje y bodega.

### 3.8 Plan financiero

#### 3.8.1 Supuestos y políticas

Para los supuestos se tuvieron en cuenta los datos de inflación anual con corte a junio de cada año; en cuanto al PIB, se tomó el histórico con el primer trimestre de cada año, teniendo como base el 2015; se consideró el IPP sobre la elaboración de alimentos para el mes de junio de cada año; y la tasa representativa se tomó para el 16 de julio de cada año.

Las fechas de análisis son cercanas a junio, periodo de investigación del proyecto. Con base en la estimación de cada uno de los conceptos, se definió el promedio de crecimiento y posteriormente se hicieron las proyecciones para los años de ejecución del proyecto, como se puede observar en la tabla 9.

Se observan cambios considerables en la tasa de inflación y la TRM del año 2022 por la pandemia. Se debe analizar con cuidado, ya que esto podría acarrear gastos altos en la apertura de las sedes. Con los datos históricos se estimaron los valores hasta el año 2027, como se puede apreciar en la tabla 10.

**Tabla 9**  
Histórico de datos

| Concepto/año                                   | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Inflación                                      | 4,42%   | 8,60%   | 3,99%   | 3,20%   | 3,43%   | 2,19%   | 3,63%   | 9,67%   |
| PIB trimestre 1 base 2015                      | 6,54%   | 7,37%   | 7,64%   | 7,82%   | 7,57%   | 8,02%   | 8,77%   | 11,25%  |
| IPP año corrido sobre alimentos a julio. Anual | 4,46%   | 6,27%   | -0,49%  | 0,71%   | 2,80%   | 2,74%   | 7,94%   |         |
| Tasa de cambio tomadas al 16 de julio. Anual   | \$2.713 | \$2.923 | \$3.019 | \$2.868 | \$3.190 | \$3.611 | \$3.809 | \$4.395 |

Fuentes: DANE (2022), Banco de la República (2021), Datos.gov.co (2022).

**Tabla 10**  
Estimaciones para los próximos años de ejecución del proyecto

| Concepto/ año                                  | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Inflación general                              | 10,05%  | 10,14%  | 10,22%  | 10,30%  | 10,38%  |
| IPP año corrido sobre elaboración de alimentos | 11,47%  | 11,75%  | 12,03%  | 12,31%  | 12,59%  |
| Tasa de cambio TRM a 16 de julio de cada año   | \$4.983 | \$5.342 | \$5.671 | \$5.985 | \$6.288 |
| PIB primer trimestre anual                     | 11,83%  | 12,31%  | 12,80%  | 13,28%  | 13,77%  |

### 3.8.2 Inversión inicial

Tiene en cuenta la compra de tecnología y de mobiliario para los tangibles.

La tecnología se adquirirá en el primer año de apertura de cada sede. Teniendo en cuenta la inflación que figura en la tabla 11, la cantidad de elementos de tecnología dependerá del formato de sede.

**Tabla 11**  
Costos de la tecnología

| Municipio | Gastos por año |              |              | Total        |
|-----------|----------------|--------------|--------------|--------------|
|           | 2023           | 2024         | 2025         |              |
| Chía      | \$12.514.400   |              |              | \$12.514.400 |
| Zipaquirá |                | \$10.478.693 |              | \$10.478.693 |
| Cajicá    |                | \$10.478.693 |              | \$10.478.693 |
| Cota      |                |              | \$9.364.300  | \$9.364.300  |
| Sopó      |                |              | \$9.364.300  | \$9.364.300  |
| Total     | \$12.514.400   | \$20.957.385 | \$18.728.600 | \$52.200.386 |

El mobiliario se adquirirá en el primer año de apertura de cada sede, por lo que se tiene en cuenta la inflación en la tabla 12. La cantidad de elementos dependerá del formato de cada sede.

Los costos de elementos tangibles son de \$52.200.386 y \$13.914.224 de tecnología y mobiliario, respectivamente. En los intangibles se tiene el costo de certificación de manipulación de alimentos por \$120.000.

**Tabla 12**  
Costo de mobiliario

| Municipio | Gastos por año |             |             | Total        |
|-----------|----------------|-------------|-------------|--------------|
|           | 2023           | 2024        | 2025        |              |
| Chía      | \$5.180.000    |             |             | \$5.180.000  |
| Zipaquirá |                | \$3.116.823 |             | \$3.116.823  |
| Cajicá    |                | \$3.116.823 |             | \$3.116.823  |
| Cota      |                |             | \$1.250.289 | \$1.250.289  |
| Sopó      |                |             | \$1.250.289 | \$1.250.289  |
| Total     | \$5.180.000    | \$6.233.646 | \$2.500.578 | \$13.914.224 |

### 3.8.3 Capital de trabajo

Se adquirirá en el primer año de cada sede, por lo que se tuvo en cuenta la inflación que se muestra en la tabla 13. La cantidad de elementos dependerá del formato de sedes.

**Tabla 13**  
Gastos del capital de trabajo

| Municipio | Gastos por año |               |               | Total         |
|-----------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|           | 2023           | 2024          | 2025          |               |
| Chía      | \$190.696.851  |               |               | \$190.696.851 |
| Zipaquirá |                | \$151.520.946 |               | \$151.520.946 |
| Cajicá    |                | \$107.410.752 |               | \$107.410.752 |
| Cota      |                |               | \$75.348.650  | \$75.348.650  |
| Sopó      |                |               | \$89.348.481  | \$89.348.481  |
| Total     | \$190.696.851  | \$258.931.698 | \$164.697.130 | \$614.325.679 |

Se tuvieron en cuenta gastos de capital como insumos y gastos administrativos necesarios para iniciar el proyecto el primer año; como son tres años de apertura, se consideró la inflación.

### 3.8.4 Punto de equilibrio

El total de margen de contribución promedio ponderado es de 5.481,57 con 72.106 unidades como punto de equilibrio. En la tabla 14 se observa el mínimo de unidades por vender para el punto de equilibrio.

**Tabla 14**

Unidades y contribución de los productos de Acabore para lograr el punto de equilibrio

| Nombre del producto                                  | Margen de contribución ponderado | Punto de equilibrio por unidades de producto |
|--|----------------------------------|--|
| Amanee (bondad)                                      | \$548,72                         | 6.569,59                                     |
| Shiimuin (verdad)                                    | \$418,77                         | 5.013,69                                     |
| Anoula (esperanza)                                   | \$744,55                         | 6.685,21                                     |
| Talataa (alegría)                                    | \$398,84                         | 5.600,95                                     |
| Apushi (familia)                                     | \$323,83                         | 5.046,82                                     |
| Kashi (luna)   | \$825,85                         | 7.040,77                                     |
| aiwaa apūla (ser amado)                              | \$401,95                         | 5.622,77                                     |
| Wraps de queso y jamón                               | \$180,10                         | 2.737,76                                     |
| Wraps de pollo                                       | \$311,86                         | 3.911,03                                     |
| Wraps de carne                                       | \$235,62                         | 3.399,50                                     |
| Torta de frutos del bosque                           | \$65,70                          | 1.552,05                                     |
| Leche de almendras orgánica                          | \$107,47                         | 2.189,08                                     |
| Leche de avena orgánica                              | \$45,53                          | 1.196,52                                     |
| Smoothie de fresas y banano                          | \$321,26                         | 4.146,06                                     |
| Smoothie de piña y arándanos                         | \$205,37                         | 3.314,94                                     |
| Torta integral de banano                             | \$62,41                          | 1.973,89                                     |
| Torta integral de zanahoria                          | \$62,41                          | 1.973,89                                     |
| Brownie vegano libre de gluten                       | \$176,05                         | 2.938,58                                     |
| Galletas integrales                                  | \$45,28                          | 1.193,24                                     |
| Total de unidades para lograr el punto de equilibrio |                                  | 72.106,34                                    |

### 3.8.5 Estructura y fuentes de financiación

- Fondo Emprender del SENA (2022). Con apoyo económico de \$80.000.000 por proyecto, que se destinará a mobiliario, logo, tecnología, insumos y promocionales. Se distribuirá de forma equitativa entre las cinco sedes, es decir, \$16.000.000 por sede.
- VAKI. Se pretende participar en el *crowdfunding* mostrando la intención del proyecto para lograr donaciones con meta de \$10.000.000, los cuales se distribuirán de forma equitativa entre las cinco sedes, es decir, \$2.000.000 para cada una. Se adicionará un millón como inversión propia.
- Un préstamo para emprendimientos en cada año de apertura de sedes con una tasa anual de 17,13 % y pagos mensuales. El gasto anual se puede observar en la tabla 15.

**Tabla 15**  
Préstamo por solicitar según año y sede

| Municipio    | Gastos por año       |                      |                      | Total                |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|              | 2023                 | 2024                 | 2025                 |                      |
| Chía         | \$204.251.131        |                      |                      | \$204.251.131        |
| Zipaquirá    |                      | \$151.946.423        |                      | \$151.946.423        |
| Cajicá       |                      | \$103.454.220        |                      | \$103.454.220        |
| Cota         |                      |                      | \$68.392.459         | \$68.392.459         |
| Sopó         |                      |                      | \$82.457.630         | \$82.457.630         |
| <b>Total</b> | <b>\$204.251.131</b> | <b>\$255.400.643</b> | <b>\$150.850.090</b> | <b>\$610.501.864</b> |

El costo por financiación de los tres años es de \$610.501.864.

### 3.8.6 Flujo de efectivo

En la tabla 16 se puede observar el flujo de caja del proyecto.

**Tabla 16**  
Flujo de caja del proyecto

|   | Año 0         | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025       | Año 2026        | Año 2027        |
|---|---------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Capital invertido</b>                      |               |                 |                 |                |                 |                 |
| Activos corrientes                            | \$619.851.870 | \$82.035.942    | \$279.029.415   | \$449.593.823  | \$622.161.681   | \$792.114.037   |
| Pasivos corrientes                            | \$-           | \$-             | \$-             | \$38.191.651   | \$121.438.423   | \$221.109.708   |
| Capital total neto operativo                  | \$619.851.870 | \$82.035.942    | \$279.029.415   | \$411.402.172  | \$500.723.257   | \$571.004.329   |
| <b>Activo fijo neto</b>                       |               |                 |                 |                |                 |                 |
| Activo fijo neto                              | \$80.649.994  | \$21.428.659    | \$45.676.540    | \$57.763.791   | \$46.853.831    | \$35.943.870    |
| Depreciación acumulada                        | \$-           | \$21.428.659    | \$11.976.243    | \$22.886.203   | \$33.796.163    | \$44.706.123    |
| Activo fijo bruto                             | \$80.649.994  | \$42.857.318    | \$57.652.783    | \$80.649.994   | \$80.649.994    | \$80.649.994    |
| Total capital operativo neto                  | \$700.501.864 | \$103.464.601   | \$324.705.955   | \$469.165.963  | \$547.577.088   | \$606.948.199   |
| <b>Cálculo de caja libre</b>                  |               |                 |                 |                |                 |                 |
| Beneficio antes de intereses e impuestos      |               | \$-55.067.637,0 | \$-16.884.271,2 | \$95.467.587,0 | \$360.149.230,7 | \$639.863.341,4 |
| Impuestos                                     |               | \$-             | \$-             | \$33.413.655,4 | \$126.052.230,8 | \$223.952.169,5 |
| Beneficio operativo neto después de impuestos |               | \$-55.067.637,0 | \$-20.991.892,7 | \$35.820.213,8 | \$220.246.882,7 | \$405.161.160,7 |
| Inversión neta                                |               | \$118.786.529   | \$70.159.289,2  | \$42.390.082,1 | \$78.411.125,3  | \$59.371.111,3  |
| Flujo de caja libre del periodo               |               | \$173.854.166   | \$-91.151.182   | \$-6.569.868   | \$298.658.008   | \$464.532.272   |

En la tabla 16 se puede observar un flujo de caja positivo a partir del cuarto año de ejecución del proyecto. Primero se calculó el capital total neto operativo, y el flujo de caja libre.

### 3.8.7 Análisis de rentabilidad

Según los cálculos financieros, el periodo de recuperación es de 2,6 años, con un VPN de \$100.220.605 y una TIR del 10 %, y la tasa mínima de rentabilidad es de 4,98 %.

### 3.9 Cronograma de implementación

Las principales actividades son las de desarrollo de medios digitales, estándares de calidad, portafolio, campaña de influenciadores, participación en las ferias, constitución y formalización, reclutamiento y capacitación, proveedores, sistema de producción, dotación y adecuaciones.

## 4. CONCLUSIONES

Se concluye que el plan de negocios de Acabore tendrá un periodo de recuperación de aproximadamente tres años, y en el cuarto año comenzará a arrojar flujo de caja libre en el ejercicio, si se cuenta con la financiación del Fondo Emprender, donaciones de *crowdfunding*, recursos propios y crédito para la apertura de cada sede.

Se identificó la importancia del uso de los estándares de calidad para mantener el valor agregado y de esta manera poder ofrecer un producto acorde con los precios establecidos en los planes financieros de cada municipio de apertura.

Es necesario enfocar en gran medida los esfuerzos hacia la página y las redes sociales, ya que serán los principales medios utilizados para darse a conocer. Además, es crucial realizar lo más pronto posible las compras que requieran importación debido a los cambios en la TRM.

## REFERENCIAS

- Action Group. (s.f.). *Técnica para el análisis de problemas: 5W + 2H*. <https://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf>
- Actividad Creativa. (s.f.). *Actividad Creativa*. <https://www.acreativa.com/proyecto/bebidas-nativos/>
- Agro Meat. (29 de septiembre de 2018). *Siete tendencias que están revolucionando la industria alimentaria*. <https://www.agromeat.com/249746/siete-tendencias-que-estan-revolucionando-la-industria-alimentaria>
- Arias, E. R. (2020). Punto de equilibrio. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Bahji. (2022). *Bahji*. <https://bahji.co/>
- Banco de la República. (2021). Boletín de indicadores económicos. <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Bancolombia. (2022). *Microcrédito*. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/cartera-comercial/microcredito>
- Cámara de Comercio. (2022). <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Cámara de Comercio. (2022). *Observaciones y recomendaciones al POT de Zipaquirá – Versión CAR*. file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/RecomendacionesCCBPOTZipaquiraevento17feb-compressed.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (08 de 2018). *Cámara de Comercio*. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Agosto-2018/La-Camara-de-Comercio-de-Bogota-apoya-a-los-emprendedores-en-busca-de-inversion>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Diseña tu plan de mercadeo*. <https://campusvirtual.ccb.org.co/account/login/?next=/lms/course/aa26b99e/rev/13823/module/96560/content/137/>
- Camara de Comercio. (s.f.). *Información general para creación de empresa*. <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Informacion-general-para-creacion-de-empresa>

- Ciribeli, J., & Miquelito, S. (2014). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión del Futuro*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Clinica Imbanaco*. (25 de 10 de 2020). <https://www.imbanaco.com/obesidad-un-problema-de-peso-entre-los-colombianos/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Organizaci%C3%B3n,colombianos%20tiene%20sobrepeso%20u%20obesidad>.
- Comité Técnico ISO/TC176. (2008). *ISO 9001*. Informe técnico. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/implementacion-del-sgc-basado-norma-iso-9001-2008/implementacion-del-sgc-basado-norma-iso-9001-20082>
- Concejo Municipal de Chía. (s.f.). *Plan de ordenamiento territorial*. <https://www.chia-cundinamarca.gov.co/POT2016/Acuerdo%20100%20POT%202016.pdf>
- Consorcio Consultoría Cajicá. (2018). *Consejo Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres CMGRD*. <https://pmgrd.cajica.gov.co/sigrdcajica/common/uploads/instrumentos/a2738c959fcb-d03b6142b904e285150f08753388.pdf>
- Consultoría de negocio. (2020). <https://www.cmcnegocio.com/blog-sobre-desarrollo-de-negocio/plan-de-inversion-inicial-en-una-empresa-definicion-y-contenido/>
- Corvo, H. S. (2022). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/analisis-oferta/>
- DANE. (2022). Producto interno bruto (PIB)- Nacional trimestral. Históricos. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- Datos.gov.co. (2022). Tasa de cambio representativa del mercado. Histórico. <https://www.datos.gov.co/Economia-y-Finanzas/Tasa-de-Cambio-Representativa-del-Mercado-Historic/mceec-87by>
- DIAN. (2021, 15 de marzo). <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/preguntas.aspx#collapse4>
- DIAN. (2022). *DIAN*. <https://www.eltiempo.com/politica/como-ingreso-a-la-dian-como-empresa-580779#:~:text=Este%20le%20permite%3A,laboral%20o%20econ%C3%B3mica%20en%20general>.
- El Tiempo*. (2022, 3 de febrero). Ley comida chatarra. Por qué no se ha reglamentado. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/ley-comida-chatarra-por-que-no-se-ha-reglamentado-649112>
- El Tiempo*. (2022). Más de 1,36 millones de personas volvieron a la clase media en el 2021. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/clase-media-cuantas-personas-entraron-en-el-2021-667855>
- Estrada, C. (2022). Más de 64% de consumidores reemplaza una de sus comidas del día por un snack. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-64-de-consumidores-reemplaza-una-de-sus-comidas-del-dia-por-un-snack-3302161>
- FAO. (2018). FAO/INFOODS Food Composition Databases. <https://www.fao.org/infoods/infoods/tablas-y-bases-de-datos/bases-de-datos-faoinfoods-de-composicion-de-alimentos/es/>
- Fundación Red de Árboles. (2022). <https://www.reddearboles.org/>
- Gajardo, R. (2014). Clase 5. Diseño estratégico. Análisis estratégico. <https://pt.slideshare.net/rodrigogajardo/05-diseno-estrategicoanalisisestrategico/15>
- Gerente.com. (2022). Tarifas del impuesto de renta. <https://www.gerencie.com/tarifas-del-impuesto-de-renta.html>
- Guevara, L. (2018). Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>
- Hurom. (2021). <https://hurom.com.mx/product/hw-series-hurom-industrial/>
- Incontec. (2006). *Norma Técnica Colombiana 512-2*. <https://tienda.icontec.org/gp-industrias-alimentarias-rotulado-o-etiquetado-parte-2-rotulado-nutricional-de-alimentos-ensados-ntc512-2-2006.html>
- Invima. (2019). ¿Sabes cómo inscribir tu establecimiento de alimentos ante el Invima? <https://www.invima.gov.co/en/sabes-como-inscribir-tu-establecimiento-de-alimentos-ante-el-invima>
- Invima. (2022). <https://www.invima.gov.co/web/guest/requisitos-tramites>
- Jiménez, E. (2022). <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones/>
- Laínez, J. (2016). El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual. [http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/lainez\\_castro\\_johanna\\_elizabeth\\_mdth-P-2014-A-2016-000.pdf](http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/lainez_castro_johanna_elizabeth_mdth-P-2014-A-2016-000.pdf)
- López, R. (2019). <https://www.instasent.com/blog/guia-rapida-de-atencion-al-cliente>
- Martins, J. (2022). Qué es la gestión de riesgos y cómo aplicarla a tu proyecto en solo 6 pasos. <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>
- Meardon, E. (2022). Todo sobre los diagramas de Gantt. <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart#:~:text=Los%20diagramas%20de%20Gantt%20sirven,personas%20asignadas%20y%20los%20hitos>.
- Méndez, J. (2021). *Cosechas: "Expertos en bebidas"*. Zipaquirá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://www.coursehero.com/u/file/91944611/COSECHAS-EXPERTOS-EN-BEBIDAS-2-CORTEpdf/#question>
- Mesa, L. V. (15 de 1 de 2021). Por cuenta de la pandemia del covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables. *La República*. <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119#:~:text=Salud-,Por%20cuenta%20de%20la%20pandemia%20del%20covid%2019,el%20consumo%20de%20snacks%20saludables&text=Son%20varios>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2005). *Resolución 5109*. [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_minproteccion\\_5109\\_2005.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_5109_2005.htm)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Resolución 719*. <https://www.invima.gov.co/documents/20143/344791/resoluci%C3%B3n0719de2015anexot%C3%A9cnico.pdf/9115cbeb-da71-cd3e-1714-8e7e7af0ce01>
- Ministerio de Transporte. (2004). *Resolución 2505*. [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_mintransporte\\_2505\\_2004.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mintransporte_2505_2004.htm)
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Morante. (2021). Exprimir o no exprimir: esa es la cuestión. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/salud/dietas-de-jugos-y-batidos-que-tan-saludables-son-98624>
- Norman, E. (2015). Activación emocional de las marcas. Una revisión de la estimulación de color asociado a los logos en el contexto de neuromarketing. *Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a15v36n19/15361917.html>
- Observatorio de la Región Bogotá-Cundinamarca. (2018). *Cámara de Comercio de Bogotá*. <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Social/Analisis-Social/Indice-de-competitividad-de-Cundinamarca>
- OCC Mundial. (2021). Qué es un análisis FODA y cómo se hace. <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/#:~:text=El%20origen%20del%20an%C3%A1lisis%20FODA,que%20fuera%20razonable%20y%20ejecutable.>
- OCIA. (2019). <https://ocia.org/wp-content/uploads/2019/09/SP-QS-M-022.pdf>
- Olivares & Lozano. (25 de 10 de 2019). Tendencias de consumo de la industria alimentaria. Constructores de un mejor mundo de negocios. [https://www.ey.com/es\\_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos](https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pastrán, A. (19 de 11 de 2021). Frutas, carnes y verduras, los alimentos que más han subido de precio desde el paro. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/frutas-carnes-y-verduras-los-alimentos-que-mas-han-subido-de-precio-desde-el-paro-3263800>
- Portafolio. (2017). Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>
- Portal de negocios ESAN. (2017). El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas#:~:text=El%20per%C3%ADodo%20de%20recuperaci%C3%B3n%20de,ser%C3%A1%20cubierta%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.>
- Redacción Economía. (24 de 01 de 2022). *El Espectador*. El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/negocios-de-comidas-y-bebidas-tampoco-tendran-impuesto-al-consumo-en-2022/>
- Redacción Interempresas. (2021). El sector de aperitivos y snacks crece un 1,4% en 2020. *Canales sectoriales*. <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/327548-El-sector-de-aperitivos-y-snacks-crece-un-1-4-por-ciento-en-2020.html>
- Senado. (2021). Ley 1607 de 2012.
- SIC. (2022). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. Super Intendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- Teamleader. (2017). Qué es la cadena de valor de una empresa. <https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20es,valor%20posible%20para%20el%20cliente.>
- Uniandes. (2018). El “agridulce” imperio del lobby en el Congreso de Colombia. <https://cerosetenta.uniandes.edu.co/lobby-azucar/>
- Virtualpro. (2017). *El consumo mundial de jugos aumentaría 5% al año*. <https://www.virtualpro.co/noticias/el-consumo-mundial-de-jugos-aumentaria-5-al-ano>
- VUCE. (2022). [https://vuceimpo.vuce.gov.co/TMS.Solution.VUCEIMPO/\(SwgUB8M7\)/PB/es/Home/Inicio](https://vuceimpo.vuce.gov.co/TMS.Solution.VUCEIMPO/(SwgUB8M7)/PB/es/Home/Inicio)
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios. [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)
- Zambrano, A. (2020). *Guía para la elaboración de plan de negocios*. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/1705>