

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE
LA EMPRESA TOMACO S.A.S EN LA CIUDAD DE DUITAMA**

Presentado por:

JOHN FERNANDO DELGADO MANRIQUE

Y

DIEGO LEONARDO RICAURTE CORTES

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL DUITAMA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

DUITAMA

2019

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE
LA EMPRESA TOMACO S.A.S EN LA CIUDAD DE DUITAMA**

Trabajo de Grado modalidad monografía para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Dirigido por:

MARÍA ALEJANDRA ACOSTA SANDOVAL

Directora Unidad de Emprendimiento Innovación Tecnológica y Desarrollo
Empresarial UNEITDE

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL DUITAMA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
DUITAMA

2019

NOTAS DE ACEPTACION

DIRECTOR

ESTUDIANTES

JURADO

JURADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos, salud, la fortaleza, la estabilidad y la vida.

A nuestros padres por su esfuerzo, apoyo, amor y dedicación que nos han fortalecido y ayudado en el camino de emprendimiento y aprendizaje.

A todos nuestros familiares por sus buenos deseos y sus ganas de apoyarnos durante toda la trayectoria en esta carrera universitaria.

A docentes de la escuela de Administración de empresas agropecuarias que con su dedicación y sus conocimientos nos orientaron en el camino de la investigación y el emprendimiento, de los cuales hemos aprendido mucho.

A nuestros amigos que con sus voces de aliento contribuyeron a que continuáramos en la realización de nuestra idea.

A nuestra directora de proyecto MARIA ALEJANDRA ACOSTA SANDOVAL con quien iniciamos este sueño llamado TOMACO S.A.S, por sus valiosos conocimientos, su dedicación y entrega para que este Plan de Negocios se convierta en una empresa prospera y duradera.

A la unidad de Emprendimiento de la Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, Facultad Seccional Duitama, por los encuentros de emprendimiento, conferencias y demás eventos que complementaron el desarrollo de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

PROLOGO	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I.....	18
ESTUDIO DE MERCADOS	18
1.1. Análisis Del Sector.	18
1.1.1. Análisis de la industria manufacturera	18
1.1.2. Producción bruta	19
1.1.3. Importaciones de alimentos y bebidas en Colombia	20
1.1.4. Exportaciones de alimentos y bebidas en Colombia.....	22
1.1.5. Desarrollo Agropecuario- Agroindustrial	24
1.1.6. Diagnóstico Agropecuario Departamental	25
1.1.7. Panorama De Cultivos Orgánicos En Colombia	26
1.1.8. El Cultivo De Tomate En El Mundo.....	28
1.1.9. Exportaciones de salsas y ketchup de tomate en el mundo.....	30
1.1.10. Análisis de la competencia en el mercado de las salsas de tomate.....	32
1.1.11. Tendencias de consumo de salsa y aderezos.	33
1.1.12. Análisis de la competencia.	34
1.1.13. Propuesta metodológica para la obtención de datos.....	35

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

1.1.14.	Informe gerencial de resultados sobre propuesta metodológica cuantitativa para el segmento masivo.....	35
1.1.15.	Informe Gerencial de Resultados sobre Propuesta Metodológica Cuantitativa para el Segmento institucional.....	39
1.2.	Estrategias de Marketing.....	41
1.2.1.	Concepto del producto.....	41
1.2.2.	Estrategias de Distribución.....	44
1.2.3.	Merchandising.....	46
1.2.4.	Alternativas de penetración del mercado.....	48
1.2.5.	Estrategias para la comercialización del producto.....	49
1.2.6.	Punto de equilibrio del precio.....	51
1.2.7.	Condiciones de pago.....	52
1.2.8.	Estrategias para sobrevivir a una guerra de precios.....	53
1.2.9.	Estrategias de promoción.....	54
1.2.10.	Estrategia de promoción en el periodo de inducción del producto.....	55
1.2.11.	Estrategias promocionales en el periodo de madurez.....	55
1.2.12.	Estrategia de comunicación.....	55
1.2.13.	Estrategia de servicio.....	57
1.2.14.	Estrategias de aprovisionamiento.....	59
2.	CAPITULO II.....	60

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

ESTUDIO OPERACIONAL	60
2.1. Ficha técnica	60
2.2. Diagramas De Procesos, Tiempos Y Ruta Crítica.....	60
2.2.1. Diagrama de Procesos salsa de tomate Orgánico.....	60
2.2.2. Diagrama de tiempos y recorridos	62
2.2.3. Diagrama de ruta crítica o puntos de control crítico.	62
2.3. Cronograma de producción	63
2.4. Necesidades Y Requerimientos.....	66
2.4.1. Terreno, Propiedad Planta y Equipo.	66
3. CAPITULO III.....	68
PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	68
3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	68
3.1.1. <i>Análisis situacional Interno y externo.</i>.....	68
3.1.2. Misión Empresarial.....	68
3.1.3. Visión Empresarial.....	68
3.1.4. Objetivos Empresariales.....	68
3.1.5. Políticas.....	69
3.1.6. Análisis D.A.F.O.....	70
3.1.7. Objetivos Estratégicos.....	72
3.2. Organismos de apoyo.	72

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
3.3.1. Organigrama de la empresa TOMACO	72
3.3.2. Manual de funciones y responsabilidades.....	73
3.4. Estrategia de innovación.....	73
3.5. Gestión del Talento Humano.....	73
3.6. REQUERIMIENTOS LEGALES.....	75
3.6.1. <i>Leyes, acuerdos y/o resoluciones</i>	75
3.7. CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....	75
4. CAPITULO IV.....	76
MODULO FINANCIERO.....	76
4.1. Análisis Financiero.....	76
4.1.1. Márgenes por producto.....	76
4.1.2. Estado de resultados.....	79
4.1.3. Balance General.....	80
4.1.4. Flujo de caja.....	82
4.1.5. Índices de producción.....	84
4.1.6. Indicadores macroeconómicos y de producción.....	85
4.2. Análisis de indicadores financieros.....	86
4.2.1. Criterios de decisión.....	86
4.2.2. Indicadores financieros.....	86

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

4.2.3. Análisis de los indicadores financieros	87
5. CAPITULO V	90
ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES.	90
5.1. impacto económico.....	90
5.1.1. Impacto con las ventas	90
5.1.2. Impacto por inversiones	90
5.1.3. Proyección nominal.....	90
5.1.4. Política de fortalecimiento empresarial.....	90
5.2. Impacto regional	91
5.3. Impacto social.....	91
5.4. Impacto ambiental	92
5.4.1. Matriz de Leopold	92
5.4.2. Medidas preventivas.....	92
5.4.3. Innovación para la disminución de impactos al medio ambiente.....	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
Bibliografía e Infografía.....	97
INDICE DE ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Participación del área cosechada (ha) por grandes grupos de cultivos en Boyacá	25
Tabla 2. Área de cultivos agroindustriales en Boyacá	26
Tabla 3. Costos de producción por presentación de producto para el 1 año.	51
Tabla 4. Indicadores de consumo estimado.	64
Tabla 5. Estimación ventas por presentación en el sector masivo.	64
Tabla 6. Estimado de ventas por variedad de sabor en el sector masivo.	65
Tabla 7. Estimación de ventas por presentación sector institucional.	65
Tabla 8. Producción de salsa de tomate según tipo.	65
Tabla 9. Requerimiento personal plata de procesos agroindustriales TOMACO.	67
Tabla 10. Márgenes por producto por año de la empresa TOMACO.	76
Tabla 11. Estado de resultados proyectado a los cinco primeros años de la empresa.	79
Tabla 12. Balance general proyección a 5 años.	80
Tabla 13. Flujo de caja, proyección a 5 años.	82
Tabla 14 Indicadores de decisión	84
Tabla 15. Supuestos macroeconómicos y de producción.	85
Tabla 16. Criterios de Producción.	86
Tabla 17. Indicadores financieros con proyección a 5 años.	86

LISTAS DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tendencias de consumo de alimentos de los colombianos.....	34
Ilustración 2 Diagrama de canales de distribución segmento masivo.....	44
Ilustración 3. Canal de distribución sector institucional.....	45
Ilustración 5. Ciclo de vida del producto.....	54
Ilustración 6. Diagrama de flujo.....	61
Ilustración 7. Diagrama de ruta crítica.....	63
Ilustración 8. Planos en perspectiva realista.....	66
Ilustración 9. Matriz DOFA TOMACO.....	70
Ilustración 10, Posición estratégica.....	71
Ilustración 11 Organigrama de la empresa TOMACO.....	73

LISTADO DE GRAFICOS

Grafica 1 Crecimiento de la economía año 2018	18
Grafica 2.Importaciones de alimentos y bebidas Colombia 2000-2017 cifras en millones de dólares CIF	21
Grafica 3. Venta de alimentos Procesado en Colombia (2011-2021).....	22
Grafica 4. Exportaciones de alimentos y bebidas Colombia 2000-2016 cifras en miles de dólares FOB	23
Grafica 5.Panorama de cultivos orgánicos en Colombia	27
Grafica 6.Principales características de la producción nacional de tomate.....	30
Grafica 7. Exportaciones de ketchup y salsa de tomate por origen 2013-2017.	31
Grafica 8. Países Importadores de Ketchup y salsa de Tomate 2017.	31
Grafica 9.Jugadores y negocio de las salsas en Colombia	32

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Grupos industriales que concentran la mayor parte de producción bruta según CIIU Rev. 4 Total, nacional 2017.	104
Anexo 2. Lista de competidores en los mercados de Duitama	106
Anexo 3 Industrias manufactureras.....	107
Anexo 4 Empresas que participan en el mercado de las salsas de tomate, Razón Social, Canal de Distribución, País de origen y tipo de salsa	108
Anexo 5. Desarrollo propuesta metodológica de investigación.....	109
Anexo 6. Desarrollo y Planteamiento Metodológico Cuantitativo para el Segmento institucional.....	125
Anexo 7 Logotipo.	135
Anexo 8. Envases de vidrio.....	136
Anexo 9. Diseño de etiquetas salsas de tomate.....	138
Anexo 10. Formulación de Punto de Equilibrio del precio.....	139
Anexo 11. Fichas Técnicas salsa de tomate.....	142
Anexo 12. Ficha Técnica Salsa de tomate sabor picante.....	144
Anexo 13. Formato de registro de materia prima.....	146
Anexo 14. Formato de registro insumos de producción.....	146
Anexo 15. Formato de registro de producto terminado.....	148
Anexo 16. Diagrama de tiempos y recorridos.....	149
Anexo 17. Cronograma de actividades diarias.....	150
Anexo 18. Cronograma de actividades de producción.....	151
Anexo 19 Diagrama de estrategias TOMACO	159

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Anexo 20 Lista de estrategias	161
Anexo 21 <i>Organismo de apoyo</i>	165
Anexo 22 Manual de funciones y responsabilidades	167
Anexo 23 Diseño De la ruta de I+D+i	179
Anexo 24 Leyes, acuerdos y resoluciones.	182
Anexo 25 Acta de constitución	185

PROLOGO

El presente documento contiene la planeación de la empresa TOMACO, expresada por medio de un plan de negocios en donde a través de los diferentes módulos que lo componen, se desarrolla la estructura conceptual e investigativa del proyecto, TOMACO es un emprendimiento que tiene sus orígenes en la Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, se gesta por dos estudiantes de Administración De Empresas Agropecuarias, John Fernando Delgado y Diego Leonardo Ricaurte Cortes, quienes asumen el reto de emprender una empresa que se dedicara a la investigación, transformación y comercialización de alimentos orgánicos.

Con su producto primogénito la salsa de tomate orgánico, TOMACO inicia el sueño de proyectarse como una organización de impacto y desarrollo sostenible para la región, actualmente el prototipo del producto salsa de tomate Orgánico ha sido validado en diferentes establecimientos de la ciudad de Duitama con una buena aceptación, en 5 años TOMACO se visualiza como una de las empresas líderes en la producción de productos de origen orgánico en el departamento de Boyacá y pretende posicionar sus productos en las principales ciudades del departamento y en la capital de la republica Bogotá D.C.

Este proyecto busca materializar en consolidado todo el material de estudio que requiere la planeación de una empresa para la construcción y consolidación de TOMACO.

INTRODUCCIÓN

La formulación del plan de Negocios para la Empresa TOMACO S.A.S, es una propuesta dedicada a la transformación, comercialización e investigación de alimentos orgánicos, que a través de su producto primogénito la Salsa de Tomate Orgánico TOMACO, se propone posicionarla en el mercado de la ciudad de Duitama, deleitando los paladares de las familias con materias primas de origen orgánico transformadas en salsas y aderezos que se convierten en verdaderas alternativas saludables y exquisitas para el acompañamiento y la preparación de platos contexturas y sabores únicos.

Boyacá es uno de los mayores productores a nivel nacional de tomate, con 43.200 toneladas para el año 2016 de un total de 173. 705 toneladas de producción nacional, brinda las ventajas geográficas, climatológicas y conocimiento aplicado para la generación de empresas agroindustriales de transformación del tomate y otras hortalizas propias de la región. (TIEMPO, 2012)

A lo largo de 5 años en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Sede Duitama se ha gestado una idea con fundamentos técnicos y administrativos que se convierte en una propuesta innovadora y diferenciada para la conformación de una empresa que da vía a la realización de un sueño llamado TOMACO S.A.S. Por lo tanto, no sólo se concibe como un proyecto productivo, sino que adquiere el carácter de ser el plan de vida de dos estudiantes de Administración de Empresas Agropecuarias, John Fernando Delgado Manrique y Diego Leonardo Ricaurte Cortés, quienes teniendo como objetivo trascender y emprenden para brindar soluciones reales y tangibles a la sociedad, deciden integrarlo como su trabajo monográfico de grado profesional.

TOMACO S.A.S tiene como propósito ser una empresa líder en Colombia de transformación de alimentos orgánicos sin aditivos químicos, conservantes y colorantes artificiales libres de productos alterados que puedan generar impactos negativos a la salud de los consumidores, conservando las características nutricionales y organolépticas de los sabores propios de hortalizas, frutas y verduras del campo colombiano.

Por esto, TOMACO S.A.S haciendo uso de las tendencias y las perspectivas de los consumidores y potenciales clientes de los productos a desarrollar, ha validado en el mercado local la Salsa de Tomate Orgánico, comprobando lo mencionado en el informe de Mintel Global Food & Drink Trends 2018, que afirma: “las personas buscan cada vez más alimentos

saludables, ricos, fáciles de consumir que cubran las necesidades energéticas y nutricionales que su cuerpo les demande”. (GARZON, 2018)

Por medio de actividades académicas en la planta de procesos agroindustriales, perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Facultad Sede Duitama, se obtiene la Salsa de Tomate Orgánico, a partir de tomates cultivados en la finca la Vega chica en la vereda San Antonio Norte del municipio de Duitama Boyacá, junto a la orientación de docentes expertos en el área agroindustrial se logra obtener un producto con las características deseadas que hoy permite dirigir la investigación a la mejora de los procesos de manufactura y la estandarización del producto junto a otros aspectos técnicos.

TOMACO Salsa de Tomate Orgánica, es un producto de consumo diario, sus usos se catalogan como aderezo para toda clase de platos y como base para las preparaciones gastronómicas; los beneficios del tomate están presentes en la salsa TOMACO, de los que más destacados es el licopeno, antioxidante que funciona como anticancerígeno y retrasa el envejecimiento. ((UNER), 2013)

Los aditivos presentes en la salsa provienen de comunidades campesinas del departamento de Boyacá que trabajan con sistemas agroecológicos. El empaque está definido para minimizar el impacto ambiental y no alterar la composición, inocuidad y conservación del producto. Para tal fin, el contenido de la salsa se almacena en recipiente de vidrio, material que es higiénico e inerte, además, no interfiere en el sabor de los alimentos lo que garantiza la calidad del producto. Continuando con la etiqueta esta mantiene el concepto verde, al estar diseñada y producida en material reciclado.

Para el desarrollo de esta propuesta, se plantea adelantar diferentes estudios que reúnan la información suficiente y precisa para cumplir el objetivo general del proyecto, en donde se desarrollará la investigación de mercados pertinente, estudio técnico en el cual se emplearán técnicas para determinar la capacidad instalada entre otros aspectos del producto, estudio financiero en donde por medio de la herramienta que emplea Fondo Emprender reflejará los parámetros financieros del proyecto, el módulo administrativo y legal así como estudio de impacto económico, social y ambiental.

CAPITULO I

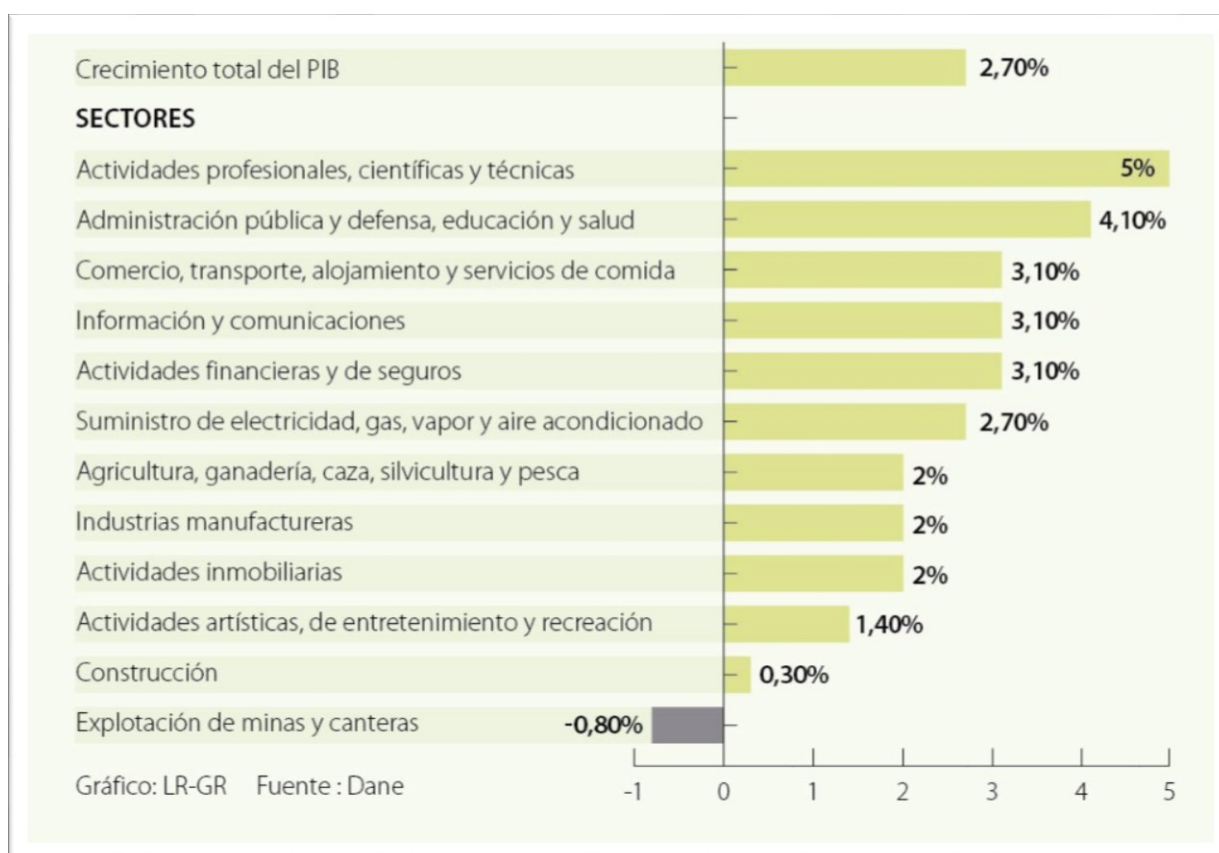
ESTUDIO DE MERCADOS

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.

1.1.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

El director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Juan Daniel Oviedo, informó que en 2018 la economía colombiana creció 2,7% tras presentar los resultados preliminares del Producto Interno Bruto. Según el director de la entidad, en términos reales el crecimiento de la economía colombiana el año pasado fue de \$854 billones, y en términos corrientes el PIB registró \$976 billones. (Becerra Elejald, 2019, pág. 01)

Grafica 1 Crecimiento de la economía año 2018



Fuente: DANE

De acuerdo con la entidad, las tres actividades líderes que contribuyeron al resultado anual fueron administración pública y defensa, educación y salud (4,1%); comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida (3,1%), y actividades profesionales,

científicas y técnicas (5%), que en conjunto contribuyeron en 1,6 puntos porcentuales al PIB de 2018. (Becerra Elejald, 2019, pág. 01)

“A través de las actividades económicas logramos una recuperación muy importante de algunos sectores”, destacó Oviedo, quien resaltó que la economía colombiana logró “sacar de la crisis” a las industrias manufactureras que cerraron el 2018 con un crecimiento de 2%, luego de que en 2017 reportaran un resultado negativo de -1,8%. (Becerra Elejald, 2019, pág. 01).

En este sentido el sector manufacturero presenta en comportamiento positivo, el crecimiento del subsector indica una aceleración en el consumo, de los productos transformados sin embargo, el crecimiento económico en general del 2018 cerró por debajo del 3%, reflejando un crecimiento menor al esperado por lo que las empresas y el proyecto debe ajustarse a las condiciones actuales del mercado y realizar estrategias de venta más personalizadas con productos innovadores y diferenciados.

1.1.2. PRODUCCIÓN BRUTA

Los principales grupos industriales de acuerdo a sus niveles de producción bruta, catalogados según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU-Revisión 4 (anexo 1), son: fabricación de productos de la refinación del petróleo 18,4%; fabricación de otros productos químicos 7,2% y elaboración de bebidas 5,6%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017, pág. 03)

En cuanto a la producción, los registros no fueron positivos, dado que también cayó al -0.7% ante la débil demanda interna privada, que se evidencia en un consumo de los hogares que solo creció al 1.7% real al cierre de 2017. Además de mejorar sus índices de producción e importación, el sector tiene retos importantes. Debe aprovechar la recuperación de la confianza y reinventarse para enfrentar nuevos competidores que traen un servicio más cercano al cliente y productos a menor precio. (colombia3, 2018)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, hoy en día hay alrededor de 9.800 industrias procesadoras de alimentos en todo el país. Sin duda, es un número representativo para mostrar la madurez del sector procesador de alimentos. Por su parte, Invest in Bogotá y Euromonitor Internacional afirman que para el 2019 el consumo de alimentos y bebidas aumentará un 40%, lo cual supone retos para la industria: aumentar la capacidad innovadora para abarcar nuevos mercados; adaptarse a los tratados de libre comercio; enfocarse en cómo cubrir la creciente

demanda de alimentos y, por último, mejorar su infraestructura logística y procesos internos. (Colombia3, 2018)

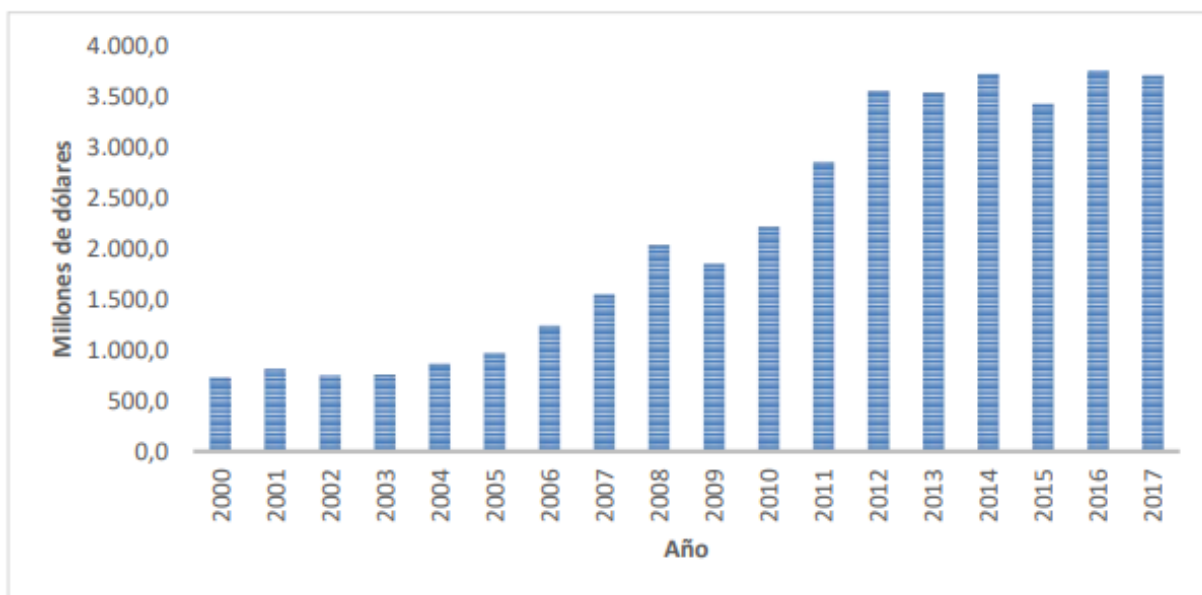
Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que según el comportamiento del subsector que a pesar de la des estimulación en el consumo por la contracción en el crecimiento del sector en el año 2017, presenta un comportamiento creciente, en donde según el Dane presentara un crecimiento hasta del 40%, poniendo al subsector retos en materia de innovación y servicio directo a los consumidores, evidenciando que la propuesta Tomaco tiene una oportunidad porcentual de participación en los nichos específicos planteados en esta investigación.

1.1.3. IMPORTACIONES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN COLOMBIA.

A nivel de importaciones, el país registra en sus cuentas externas un valor exiguo para los servicios de suministro de alimentos, teniendo en cuenta que, por su carácter de servicio directo al público, resulta ser un “No transable”. En cambio, se encuentra información de importación de alimentos procesados y bebidas, que entre 2000 y 2017 han sido en promedio el 5.9% del valor de las importaciones de Colombia, pero esta participación ha aumentado en los últimos años hasta el 8%. (Olarde, BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA , 2018).

Al igual que otros subsectores de la industria, el de alimentos procesados ha tenido que afrontar el bajo consumo en los últimos dos años especialmente el año 2017, como resultado de la desaceleración de la economía que en 2017 cerró con un crecimiento del 1,8%.

Grafica 2. Importaciones de alimentos y bebidas Colombia 2000-2017 cifras en millones de dólares CIF



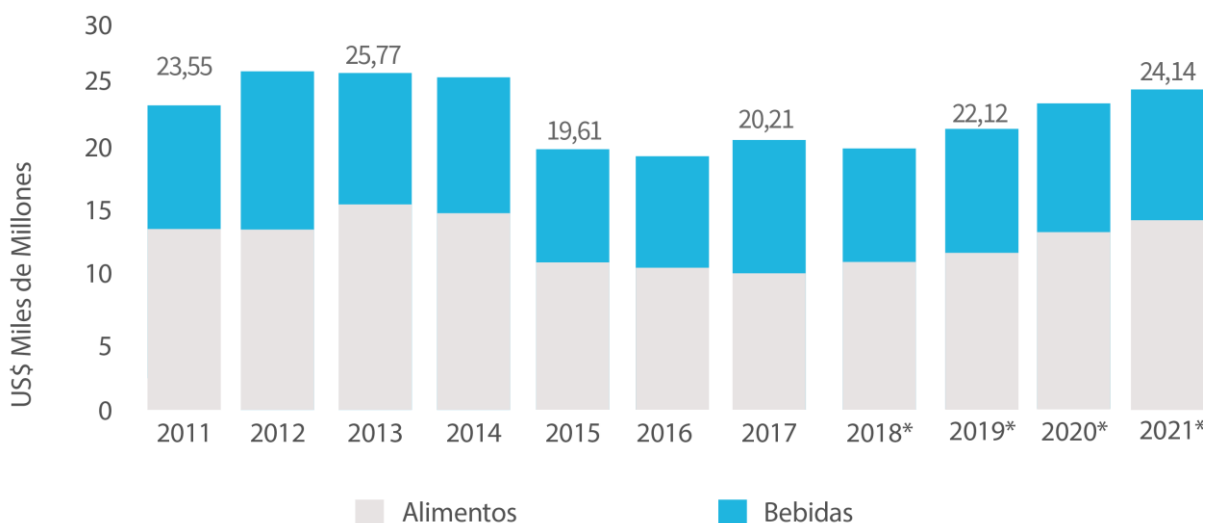
Fuente: DANE

Considerando el aumento de las importaciones registradas en la gráfica, es necesario precisar en trazar estrategias de innovación con las que se pueda competir con los productos importados, ya que las importaciones de alimentos y bebidas en Colombia han venido en aumento debido a los acuerdos bilaterales firmados por el estado colombiano, esto ha traído como consecuencia que los productos fabricados en el país disminuyeran sus ventas y por ende son industrias que se enfrentan a empresas con ventajas competitivas y comparativas en cuanto a costos, impuestos, y precios.

Tomaco no se escapa a las condiciones que predominan en la economía nacional y global, por esto quiere enfrentar dichos retos con estrategias y herramientas que faciliten el acercamiento a los consumidores, y estamos seguros que el componente innovador que proponemos es un factor de tendencia que influye en la decisión de compra del público objetivo.

1.1.3.1. *Demanda De Productos Alimenticios En Colombia.*

Grafica 3. Venta de alimentos Procesado en Colombia (2011-2021).



Fuente: Euromonitor

El consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 652 en 2017, en Colombia fue de USD 412.

Se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de USD 25.100 millones en 2022. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 5 % anual en los próximos 5 años. (Bogotá, 2019, pág. 33).

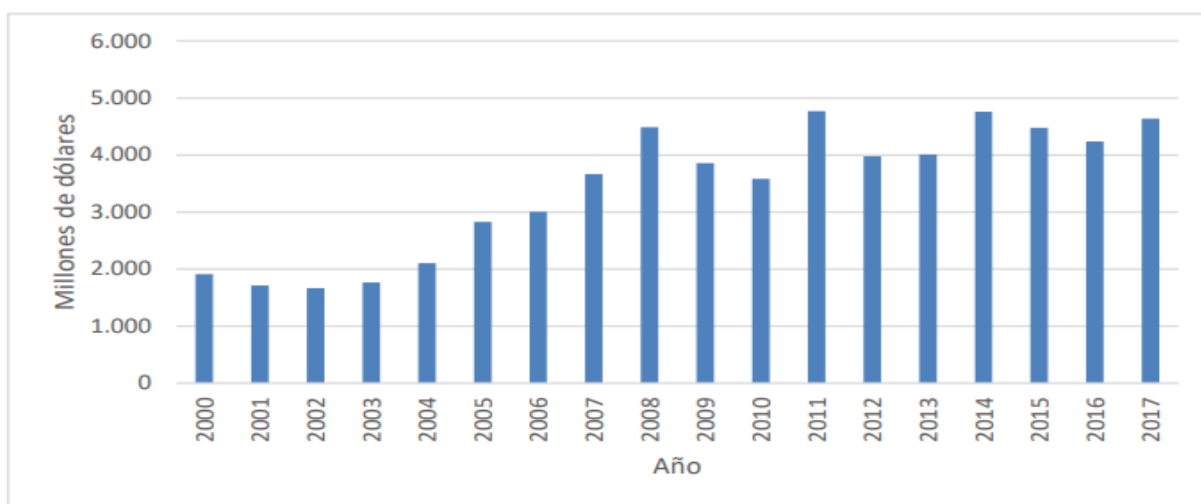
El comportamiento de la demanda de los productos transformados presenta un comportamiento positivo, especialmente del año 2017 en adelante y así como los referencia Invest in Bogotá, en Colombia el consumo es bajo frente a otros países de la región, lo cual representa un reto para nosotros y para las demás empresas, en donde el estilo de vida juega un papel fundamental en los productos que los colombianos demandan, alimentos más sanos, más fáciles de usar, económicos, y eficientes en materia de solucionar el gasto energético del cuerpo.

1.1.4. *EXPORTACIONES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN COLOMBIA*

El país registra en sus cuentas externas información de exportaciones de servicios de suministro de alimentos muy bajas, debido a que es un “No transable”. El país registra exportaciones de alimentos procesados y bebidas, que entre 2000 y 2017 han sido en promedio el 10% del valor de las exportaciones colombianas, registrando su año más bajo en participación en 2012, cuando fueron solo el 6.6%, en tanto que, en 2017, con un valor de USD 4,637 millones

FOB, se alcanzó una participación del 12%. Hay que aclarar, que esto ha sucedido, porque las exportaciones totales del país en los últimos años han caído sustancialmente, mientras que las exportaciones de alimentos procesados y bebidas han permanecido relativamente constantes, alrededor de los 4 mil millones de dólares anuales, desde 2008. (Olarte, BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA , 2018)

Grafica 4. Exportaciones de alimentos y bebidas Colombia 2000-2016 cifras en miles de dólares FOB



Fuente: DANE

Es coherente que las empresas dedicadas a la producción de alimento procesado fijaran sus estrategias de venta hacia la exportación, considerando la retracción del sector manufacturero para el año 2017, y a pesar de la disminución del consumo interno para este periodo, las empresas optaron por vender sus productos en el extranjero, lo cual derivó en el sostenimiento de dicha contracción y permitió la formulación de estrategias para las proyecciones del año 2019, donde se espera crezca el consumo de vistas y alimentos transformados.

El primer trimestre del 2019 la economía colombiana registra un crecimiento del PIB de 2,8%, cifra que refleja una mejoría con respecto a 2% observado un año inmediatamente anterior. Aunque estas cifras reflejan un buen desempeño, el avance del PIB sigue estando por debajo de su nivel potencial y las medidas de reactivación de corto plazo continúan siendo prioritarias para la economía. (Dinero, Dinero , 2019).

Los últimos tres años han tenido un comportamiento económico que se ha caracterizado por el aumento de las importaciones de productos alimenticios y bebidas, lo cual ha conllevado a que la

industria de alimentos procesado y bebidas sufra una disminución en la participación del crecimiento económico, para el 2017 el sector manufacturero presento una disminución considerable cerrando en negativo, por lo cual debido a que el consumo disminuyo considerablemente las empresas tuvieron que buscar mercados externos y así mantener los volúmenes de venta de sus productos.

Para el año 2018 la economía tuvo una leve recuperación y el sector manufacturero cerro en 2%, saliendo de los niveles negativos del año inmediatamente anterior, el grupo industrial de otros alimentos procesado al que pertenece la producción de salsa de tomate y otros aderezos tuvo una participación de 5,6 puntos porcentuales, y aunque la variación de crecimiento no era la esperada el sector manufacturero se mantuvo.

Según el Dane, las proyecciones para el año 2019 son propicias para incursionar en este sector puesto que se espera un aumento en el consumo del 40% en donde la característica de la demanda de estos producto está en los alimentos y bebidas novedosos y de ventas mucho más personalizadas y cercanas a los consumidores, sin embargo para el primer trimestre de este año la economía aunque registra cifras positivas, no es lo que se necesita el crecimiento se estimó en un 2,8%, la industria manufacturera registra un aumento de 15.000 empleos en relación al año anterior, se espera que el impulso y e implementación de nuevas tecnologías den el impulso que este sector necesita.

1.1.5. DESARROLLO AGROPECUARIO- AGROINDUSTRIAL

Enfrentamos un gran reto ante la situación mundial caracterizada por el desarrollo desigual e insostenible, que, acompañado del cambio climático, no solo deteriora los recursos naturales, sino que agrava las condiciones de pobreza y desnutrición de la población más vulnerable. Sin embargo, la agricultura en un país tropical y biodiverso como Colombia, es una alternativa para alimentar a un planeta con aumento constante en su población. Así, es ésta la oportunidad para que el conocimiento y el potencial del territorio sean aprovechados y empleados en favor de un desarrollo sostenible, con equidad y en paz, que genere oportunidades y bienestar. (GOBERNACION DE BOYACA , 2016)

El Censo Nacional Agropecuario encontró que del total del área rural dispersa censada (111,5 millones de hectáreas), el 38,6% se dedicó a la actividad agropecuaria y el 2,2% a la actividad no agropecuaria. El área en bosque natural participó con el 56,7% del área rural dispersa censada y otros participaron con el 2,5%” (DANE, 2014) (DANE, 2014). En 2013, el sector agropecuario

participó con 5,5% en el Producto Interno Bruto del país, ocupando el octavo lugar por sectores económico. (GOBERNACION DE BOYACA , 2016).

1.1.6. DIAGNÓSTICO AGROPECUARIO DEPARTAMENTAL

El departamento de Boyacá cuenta con una amplia diversidad climática y agroecológica, que permite la obtención de gran variedad de productos agropecuarios. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2015), la participación de la actividad agropecuaria en el PIB departamental en 2013 fue 13,5%, superior al 5,5% en el nivel nacional, siendo este el tercer sector en participación, luego de servicios sociales, comunales y personales y derechos e impuestos. (GOBERNACION DE BOYACA , 2016)

De acuerdo con las cifras consolidadas del Tercer Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014) la segmentación de productos agropecuarios en Boyacá se consolida de la siguiente manera: área cosechada es de 227.700 ha (3.3% del total nacional), la producción es de 1.361.200 Ton (4.1% del total nacional), cultivos permanentes es de 4.2% del total nacional y cultivos transitorios es de 3.3% del total nacional. Para el caso del sector lácteo la producción total en el departamento es de 1.432.500 Lt/día (7.5% del total nacional) y para el sector ganadero se consolida un inventario bovino de 706.200 cabezas (3.3% del total nacional). Así mismo, en la Tabla 6 se presenta la participación del área cosechada por grandes cultivos en Boyacá, en la Tabla 7 se muestran el área de cultivos agroindustriales en el departamento. (GOBERNACION DE BOYACA , 2016)

Tabla 1 Participación del área cosechada (ha) por grandes grupos de cultivos en Boyacá

Producto	Área (%)
Tubérculos y plátanos	54%
Cultivos agroindustriales	28,8%
Cereales	7,6%
Hortalizas, verduras y legumbres	5,3%
Plantaciones forestales	2%
Frutales	1,15%
Plantaciones aromáticas, condimentarias y medicinales	1,1%
Flores y forrajes	0,003%

Fuente: DANE

Tabla 2. Área de cultivos agroindustriales en Boyacá

Producto	Área (%)
Caña panelera	71,8%
Café	21,5%
Cacao	4,9%
Tabaco	1,8 %

Fuente: DANE

Siendo así, Boyacá es un departamento con vocación agropecuaria y a pesar de las dificultades que presenta el sector en materia de inversión estatal y tecnología, la agricultura es el sustento de miles de familias del campo, al observar la tabla 6 vemos que el 5.3 % del área cosecha se destina a hortalizas, verduras y leguminosas, en este porcentaje de área cosecha se encuentra los cultivos de tomate, y en relación con la tabla 7, los cultivos destinados a la agroindustria en Boyacá son el de la caña panelera, café, cacao, y tabaco.

Lo que nos revela que el cultivo de tomate se encuentra, no se encuentra clasificado como un producto materia prima de la agroindustria por consiguiente es un producto al que no se le da ningún valor agregado en Boyacá, desaprovechando las cualidades agroindustriales que este posee, y propiciando la venta del producto en fresco a lo que somete al productor a depender de la oscilación del precio que muchas veces es fijada por los intermediarios.

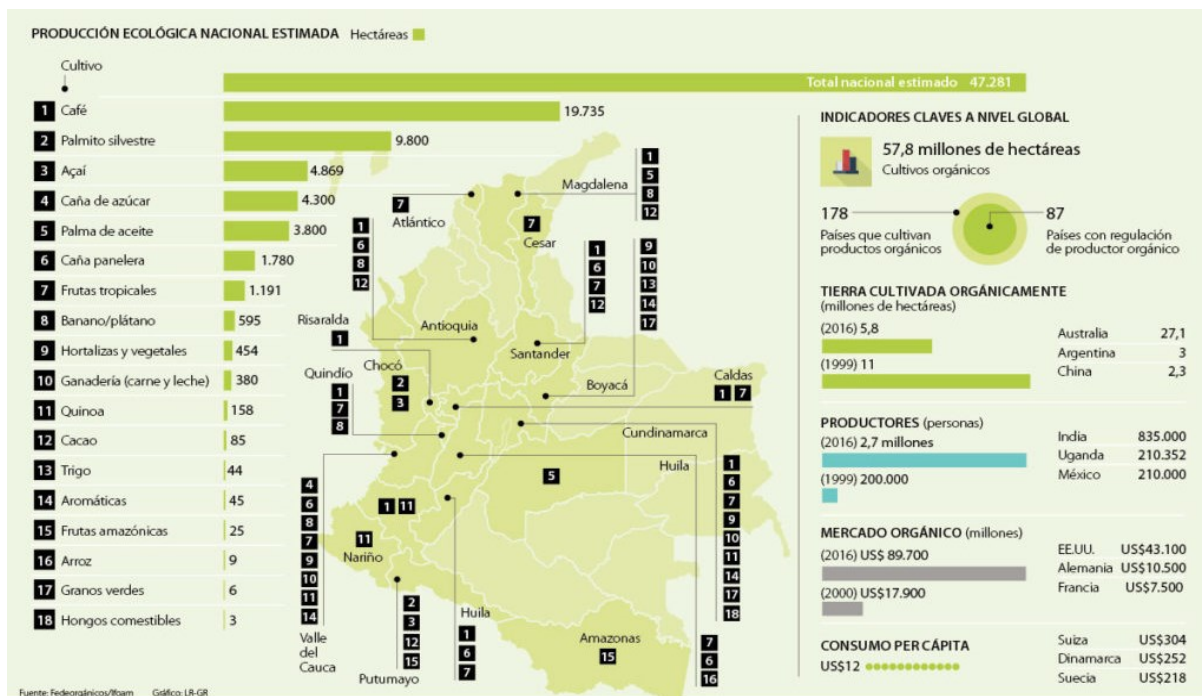
La salsa de tomate orgánico Tomaco, es puesta como una alternativa para que los productores de Tomate reorienten sus métodos de producción y tengan puedan acceder a un mercado más estable fijo y rentable, para garantizar la estabilidad financiera del productor y la disposición de materia prima de la salsa.

1.1.7. PANORAMA DE CULTIVOS ORGÁNICOS EN COLOMBIA

En el mundo se producen al año 57,8 millones de hectáreas de cultivos de productos orgánicos según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (Ifoam). De estos, solo 0,08% se produce en Colombia, pues según Fedeorgánico, se estima que en el país hay 47.281 hectáreas dedicadas a este tipo de agricultura. (ELEJALDE, 2019).

Sin embargo, estos alimentos no se quedan en el territorio nacional. “En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos”, explicó Luis Betancourt, presidente de Fedeorgánico. (ELEJALDE, 2019).

Grafica 5. Panorama de cultivos orgánicos en Colombia



Fuente: Fedeorgánico

El panorama nacional de la producción orgánica en Colombia, está principalmente compuesto por el cultivo del café, siendo este un eje central de la agricultura colombiana, sin embargo, podemos evidenciar una participación en productos como la caña de azúcar, frutas tropicales, hortalizas y verduras entre otros, donde los departamentos de mayor producción orgánica son; Cundinamarca, Boyacá, el Valle Del Cauca y Antioquia. (ELEJALDE, 2019).

El panorama global cuenta, con un total de 57,8 millones de hectáreas sembradas en cultivos orgánicos, en total 178 países que cultivan productos orgánicos de los cuales 87 cuentan con una regulación de la producción orgánica, el país con mayor extensión de producción es Australia con 27,1 millones de hectáreas y para el caso de Latinoamérica Argentina con 3 millones de hectáreas. (ELEJALDE, 2019)

El mercado orgánico ha venido progresando en los periodos de 1999 A 2016, pasando de 17.9000 millones de dólares a 89.700 millones de dólares siendo Estados Unidos el principal comprador con 43.100 millones de dólares seguido de Alemania y Francia, Colombia no posee un dato verídico de estos indicadores y la mayor parte de la producción orgánica es exportada. (ELEJALDE, 2019)

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural define la producción orgánica como un sistema que promueve la producción ambiental, social y económicamente sostenible de alimentos. Por ello, en el comercio, los compradores buscan adquirir estos productos, libres de pesticidas, transgénicos y químicos. (ELEJALDE, 2019).

Los estímulos que actualmente reciben los agricultores para la producción orgánica son escasos y tediosos, tan solo el 0,8% del total de la producción orgánica esta en Colombia, conociendo las bondades en cuanto a suelo y agua con las que cuenta nuestro país, actualmente quienes estimulan la producción agropecuaria son las comercializadoras de productos químicos, quienes poseen instrumentos de comercialización para aumentar la producción de estos cultivos.

En Tomaco estamos convencidos en transformar el campo colombiano, iniciaremos con el cultivo de Tomate, con procesos de conversión para cambiar los métodos de producción en transición a cultivos de origen orgánico, a través de procesos de extensión y gestión con los organismos validadores, Min de agricultura y desarrollo rural, Min de comercio industria y turismo.

La agroindustria ofrece una alternativa para estimular la conversión de cultivos a orgánicos, pues si existe un mercado más cercano, directo que garantice las viabilidades de dichos cultivos, la aceptación de los productores a las posibles alianzas con la industria alimentaria de Tomaco S.A.S, serán cada vez más realizables y productivas.

1.1.8. EL CULTIVO DE TOMATE EN EL MUNDO

1.1.8.1. Importancia Económica Y Distribución Geográfica

El tomate es la hortaliza más difundida en todo el mundo y la de mayor valor económico. Su demanda aumenta continuamente y con ella su cultivo, producción y comercio. El incremento anual de la producción en los últimos años se debe principalmente al aumento en el rendimiento y en menor proporción, al aumento de la superficie cultivada. El tomate en fresco se consume principalmente en ensaladas, cocido o frito. En menor escala se utiliza como encurtido. (INFOAGRO.COM, 2002).

La relación de la distribución mundial del cultivo de tomate, frente a la composición del mercado de las salsas, es que los países de mayor producción son los que han desarrollado la industria alimentaria de las salsas, para el caso del hemisferio occidental, el mercado de Estados

Unidos es el más grande y las empresas con mayor posicionamiento como Heinz tienen presencia en todo el continente.

Entonces si existe esa relación a nivel mundial, Tomaco por situarse en una zona tomatera tiene ventajas competitivas frente otras industrias de salsas de tomate en el país.

1.1.8.2. Producción Mundial De Tomate

La producción mundial de tomate ha batido su récord histórico al alcanzar la cifra de 170.750 millones de kilos, según los datos que de (hortoinfo.es, 2017) procedentes de FAOSTAT, el organismo de estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

El citado organismo acaba de hacer públicos los datos correspondientes a 2014, en los que destaca que el aumento en la producción mundial de tomate con respecto al año anterior ha sido de 7.031 millones de kilos, un incremento del 4,29 por ciento. (hortoinfo.es, 2017)

En los últimos diez años, la producción mundial de tomate se ha incrementado en 41.436 millones de kilos, con un aumento del 32 por ciento. En 2005 se produjeron en el mundo \$12.931.428 millones de kilos de tomate, cantidad que ha ido aumentando paulatinamente año tras año, con la excepción de 2010 en el que se redujo levemente. (hortoinfo.es, 2017).

1.1.8.3. Producción De Tomate En Colombia

A nivel nacional, y según la base de evaluaciones agrarias del Ministerio de Agricultura, Antioquia se ha posicionado en el último año como la región con mayor producción al consolidar, 156.421 toneladas, seguida por Norte de Santander, con 86.017; Boyacá, con 72.851; Cundinamarca, con 70.631 y Santander con 65.948 para completar los primeros cinco departamentos. (CARDONA, 2018) .

Grafica 6. Principales características de la producción nacional de tomate

Fuente: agronet/FAOStats

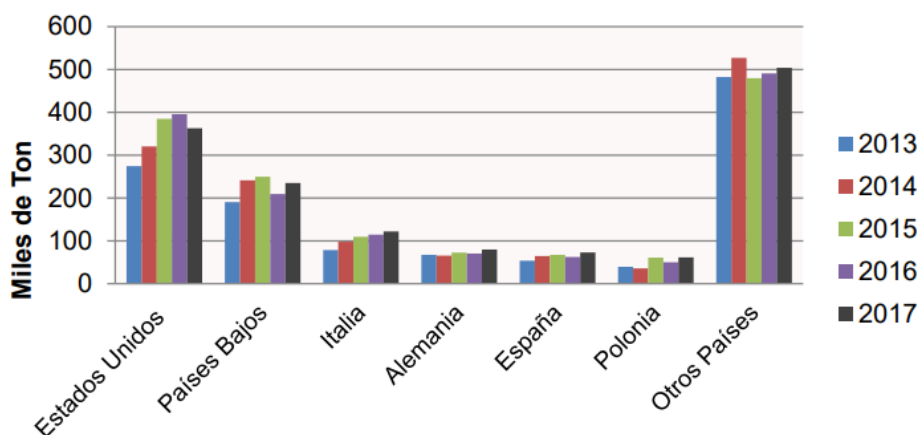
Es importante que para mejorar la productividad nacional, los rendimientos de toneladas por hectárea sean un poco más equiparables entre las regiones que tienen una mayor eficiencia y las que no, en este renglón resaltan entre los departamentos líderes en producción, Antioquia con 87,09%; Boyacá con 62,97% y Cundinamarca con 42%, en los últimos datos consolidados. (palacios, 2018).

1.1.9. EXPORTACIONES DE SALSAS Y KÉTCUP DE TOMATE EN EL MUNDO.

Durante 12 años el mercado global de las exportaciones de salsas y kétchup de tomate creció de manera sostenida, sin embargo, en los últimos tres años se ha mostrado estable, solo con algunos cambios en los flujos de comercio, como son los aumentos en las exportaciones de España y la disminución de Estados Unidos. El comercio intra Europa es muy relevante, ya que en ese continente se comercializa más del 40% del volumen total de kétchup mundial. En el Gráfico N° 7 se aprecia que el mayor exportador de kétchup del mundo es Estados Unidos, el cual concentró el 25% de las exportaciones en el año 2017, seguido de los Países Bajos, Italia, Alemania y España, con 16%, 8,5%, 5,5% y 5%, respectivamente. Al mismo tiempo, los

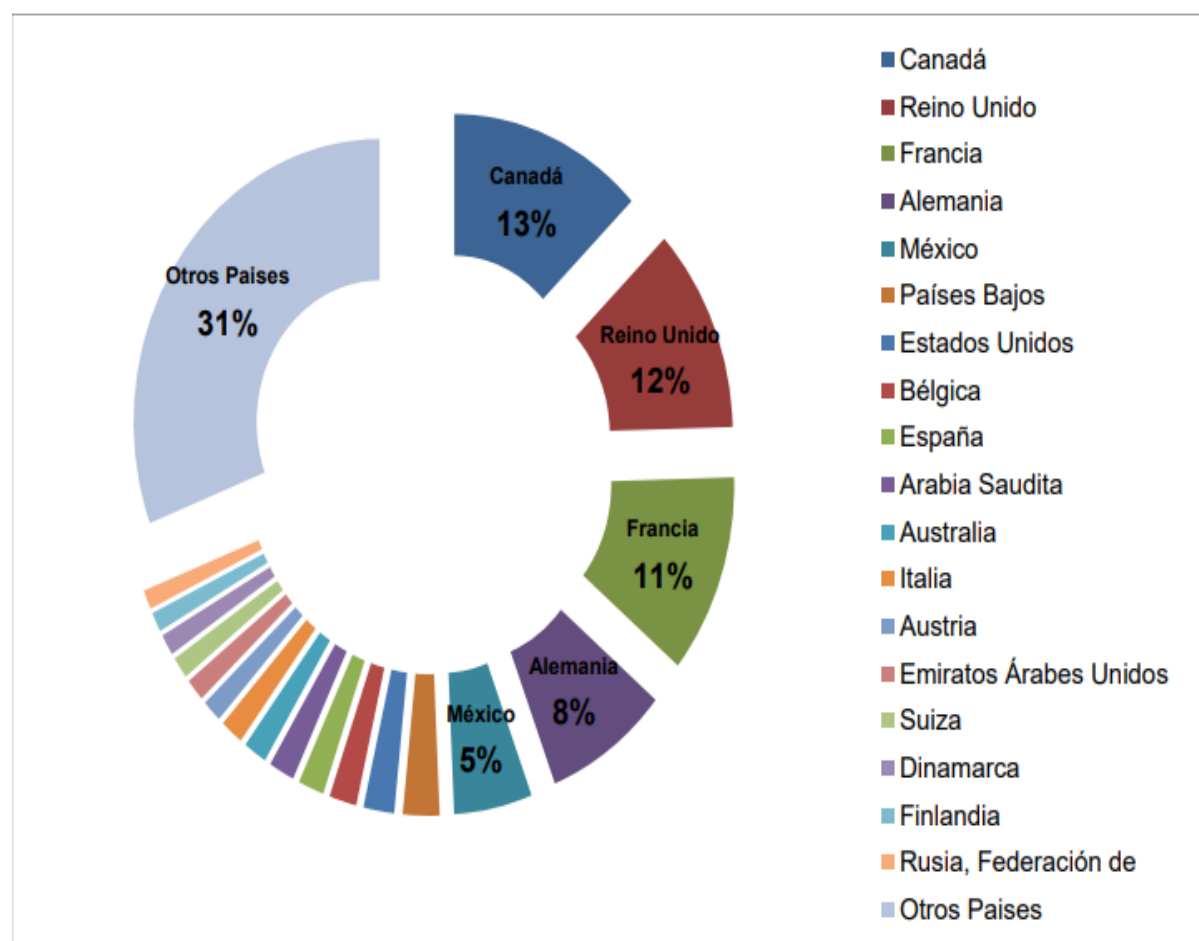
mayores importadores son países europeos, seguidos de Canadá y México (Gráfico N°8). (Molina, CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA, 2018)

Grafica 7. Exportaciones de ketchup y salsa de tomate por origen 2013-2017.



Fuente: ITC-TradeMap.

Grafica 8. Países Importadores de Ketchup y salsa de Tomate 2017.



Fuente: ITC-TradeMap.

1.1.10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LAS SALSAS DE TOMATE.

Colombia es uno de los pocos países en el mundo en los que predomina el consumo de la salsa de tomate sobre el de la mayonesa. En el país se consume casi un kilo de salsa de tomate al mes en promedio por cada hogar, y en el último año el mercado ha crecido 1,6%, según los datos de Kantar World Panel. (Marcela Chávez, 2019).

Grafica 9. Jugadores y negocio de las salsas en Colombia



Fuente: La República, Guevara Venabides, 2017

Dentro del mercado de las salsas de tomate Colombia tiene el sexto mercado con más ventas de salsa en la región. El primer puesto se lo lleva México, pues en la categoría alcanza a mover en el mercado regional US\$293,2 millones; le siguen Brasil con US\$262,8 millones y Argentina con US\$106,1 millones para completar el podio. En los siguientes lugares se ubican Chile con US\$52,4 millones; Venezuela con US\$39,4 y Colombia con US\$38,4 millones. Sin embargo, el mayor consumo per cápita lo tienen Chile y Argentina con 2,9 y 2,4 kilogramos al año, respectivamente. (Guevara Venabides, 2017).

En las empresas que se encuentran en el mercado de las salsas de tomate en Colombia, algunas se destacan por utilizar las plataformas web como medio de difusión, publicidad y venta, las que resultan ser empresas de origen extranjero; las empresas Colombianas Villa Santos, San Miguel, Nuestra Cosecha Orgánica, Muir Glen, son oferentes de productos orgánicos o ecológicos como se muestra en el (Anexo 2).

Aunque algunas marcas afirman ser elaboradas con tomates naturales, existen marcas que utilizan saborizantes a Ketchup, para esto, es necesario aclarar que no son de tipo orgánico o ecológico, ya que es diferente que se utilice tomate natural en el proceso, a que el tomate tenga un origen Orgánico como lo sustenta la Resolución 323N 187 del 2006 anexo II que afirma: “Las sustancias y dosis listadas en la siguiente tabla, están sujetas a las aprobaciones y pronunciamientos que el Ministerio de la Protección Social haga o haya hecho al respecto. No deben ser en ningún caso Organismos Genéticamente Modificados”.

1.1.11. TENDENCIAS DE CONSUMO DE SALSA Y ADEREZOS.

El desarrollo de la industria productora de tomate ha estado sustentado en el crecimiento regular del consumo de alimentos en los últimos veinte años. Las naciones con un alto nivel de vida y los mayores consumos totales de productos de tomate se encuentran en Europa, la región del Asia Pacífico y EE.UU., con entre 20 y 28 kg per cápita al año, pero con crecimientos bajos en el último tiempo, como se observa en los Gráficos N°10. El mayor crecimiento hoy está en los países en desarrollo, donde los productos de tomate juegan un papel importante en los hábitos alimenticios, como Centroamérica, Asia Central, Lejano Oriente y África del Sur. (Molina Valenzuela, 2018, pág. 33)

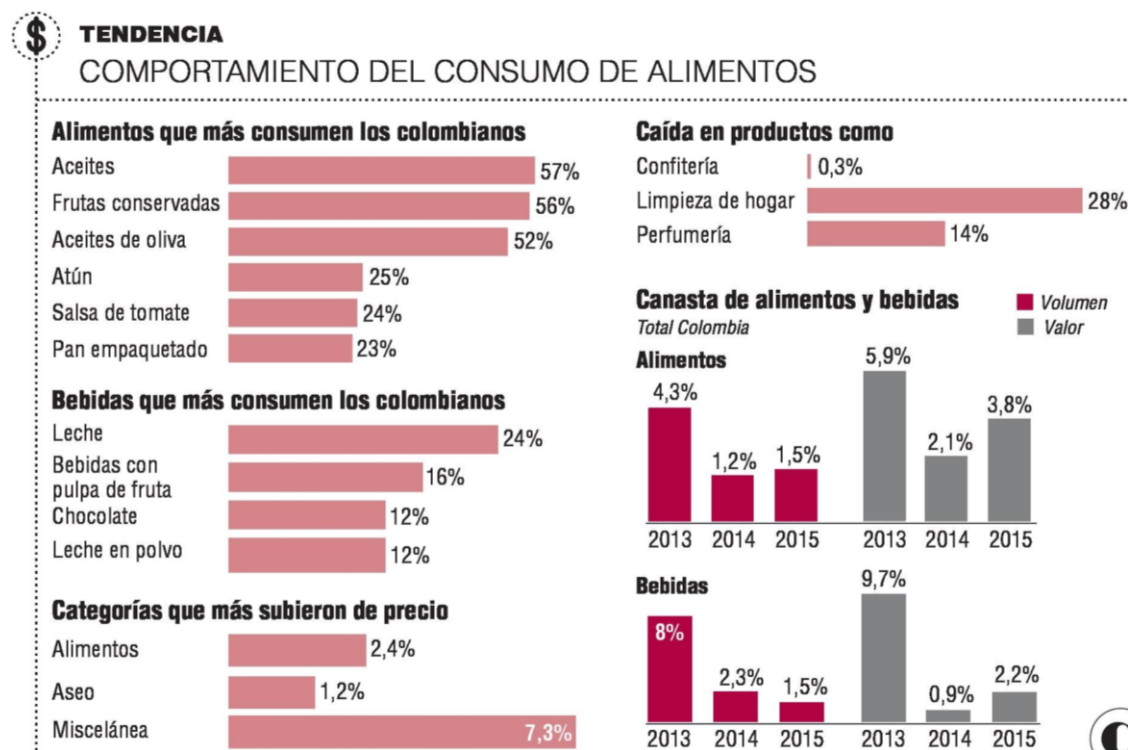
Otra opción para fomentar la demanda es relanzar el consumo de tomate como súper alimento, algo que está sucediendo en Japón y que los procesadores esperan que se pueda replicar en una escala más amplia.

Según un estudio realizado por Euromonitor, la categoría de salsas y aderezos en EE UU incrementó sus ventas en un 2% en el 2015 (en términos de valor), en comparación con el 2014, es decir, alcanzó un total de USD21,6 millones. Al 2020 se prevé que la cifra en ventas alcance los USD22, 4 millones. (LEGIS EDITORES S.A, 2019)

Los expertos del sector aseguran que varios factores han influenciado para este incremento entre ellos, la demanda por parte de las culturas hispanas y orientales; la tendencia de los consumidores de alimentarse con productos saludables, pero además novedosos y diferenciados;

el acceso a adquirir alimentos de especialidad a costos razonables y en mercados comunes y no únicamente en tiendas especializadas. (LEGIS EDITORES S.A, 2019).

Ilustración 1. Tendencias de consumo de alimentos de los colombianos.



Fuente: La República, infografía: EL COLOMBIANO 2016

Los dos productos líderes registraron una participación en las preferencias de 57 por ciento y 56 por ciento, respectivamente. También las frutas conservadas gozan de buena preferencia de consumo, al marcar el 56 por ciento. Siguen los aceites de oliva con 52 por ciento). Mientras que el atún (25 por ciento), la salsa de tomate (24 por ciento) y el pan empaquetado (23 por ciento), son los de menor consumo en el país.

Según el informe, el grupo de alimentos, tuvo un incremento en volumen de 1,5 por ciento. En cuanto a valor, alimentos tuvieron un comportamiento similar al registrado en volumen, con subidas en 2015 (3,8 por ciento) y descensos en 2014 (-2,1 por ciento), con respecto a 2013, cuando la cifra estaba en 5,9 por ciento.

1.1.12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Como se puede observar en la tabla de competidores del (Anexo 3) se analiza que las marcas con mayor presencia en las góndolas de los supermercados locales de la ciudad de Duitama ofrecen productos en diferentes presentaciones y precios, todos poseen una característica en la

presentación del producto, que sus empaques son en doy pack laminado, la mayoría utilizan saborizante artificial a ketchup, solo una de las salsas maneja publicidad en el producto de sin conservantes, la mayoría utilizan estrategias de promoción de pague una cantidad menor a la que finalmente se lleva.

1.1.13. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.

La metodología de investigación de mercados propone mostrar una ruta lógica en la que se define: planteamiento del problema de la investigación, justificación, objetivos, hipótesis, corte, alcance, diseño, público objetivo, perfil del cliente, tamaño del universo, formato de encuesta y análisis de resultados de la investigación de mercados para el segmento institucional y masivo, la cual se desarrolla y se observa en los (anexos 4 y 5).

1.1.14. INFORME GERENCIAL DE RESULTADOS SOBRE PROPUESTA METODOLÓGICA CUANTITATIVA PARA EL SEGMENTO MASIVO.

1.1.14.1. Consumo y frecuencia de consumo

El consumo de salsa de tomate es prudente pues, aunque un 95,5% de los encuestados admiten consumir salsa de tomate, el 43,3% dice consumirla ocasionalmente, en donde el uso del consumo se relaciona como aderezos en comidas rápidas, por otro lado, el 30.9% reconoce consumir salsa de tomate una vez por semana, el 17.4% una vez al día y solamente el 9.6% en todas sus comidas.

Para la propuesta de la empresa TOMACO, este resultado representa la oportunidad de impulsar el consumo de salsa de tomate orgánico conquistando parte del mercado ya que nos encontramos en un buen momento para dar lanzamiento a una salsa de tomate orgánico que realmente aporta a la nutrición y salud de los consumidores

1.1.14.2. Compra, frecuencia de compra y cantidad de compra

Para la investigación es determinante cuantificar la intención de compra de la salsa de tomate orgánico en la ciudad de Duitama, y teniendo como resultado que un 58.4% de los encuestados responde que definitivamente comprarían la salsa de tomate, más un 39.3% admite que probablemente la comprarían al unir estas dos respuestas obtenemos que el 97.7% consideran la compra de la salsa de tomate orgánico como una alternativa, y si la relacionamos con la frecuencia de compra, en donde el 48.6% admite hacer la compra una vez al mes junto a que el 84.6% compra una unidad del producto de su preferencia, nos sugiere que en las compras del mes el 48.6% a lo sumo está comprando una salsa de tomate actualmente.

Las características del mercado reveladas en las repuestas del cuestionario nos permiten reconocer aspectos fundamentales de la compra de salsa de tomate; la propuesta de nuestro producto salsa de tomate orgánico es ampliamente aceptada y bien recibida por un público expectante de productos diferenciados y mejorados frente a las salsas convencionales, la compra familiar de este producto es mensual y por lo general compran una unidad de su preferencia.

1.1.14.3. Uso del producto, experiencia de compra y lugar de preferencia.

Es conocida la versatilidad de usos que tiene la salsa de tomate a pesar de que la funcionalidad del producto se enfoca hacia los aderezos, para sorpresa, los consumidores dan usos varios a este producto entre los cuales se encuentran; aderezo de carnes y comidas rápidas con un 37.2%, como guisante en preparaciones varias un 16.3%, como base para salsa un 6.9% y los que usan el producto de manera integral respondieron todas las anteriores con un 38.8%, usos en los que es enfocada la producción de salsa de tomate orgánico Tomaco.

Junto a esas características de uso, el consumidor también es minucioso en el momento de hacer la compra, pues valora desde la presentación en el punto de venta, hasta la composición nutricional, pasando por la marca del producto 17.7%, el sabor del producto 19.4%, y precio del producto 17.2%, y con un mayor porcentaje todas las anteriores con un 26.6%, y si analizamos todos los resultados se encuentran dentro de un mismo rango, es decir que todos estos aspectos son fundamentales para determinar la compra de salsa de tomate.

Ahora si analizamos la pregunta número siete, respecto al envase o empaque más adecuado, agregaríamos que en el momento de la compra el consumidor también evalúa que el envase sea amigable con el medio ambiente y que en realidad genere la seguridad e inocuidad al producto.

En consecuencia, el 67.8% de los encuestados prefieren envase de vidrio con tapa metálica autoajustable y un 15.4% señala que el doy pack laminado es el mejor empaque.

Tomaco propone regresar al envase de vidrio, considerando todos los impactos negativos que trae el doy pack y los envases plásticos complaciendo las nuevas tendencias de diseño y presentación.

1.1.14.4. Nivel de desempeño y valor percibido.

Las salsas de tomate en general tienen una aceptación del 95.5%, la investigación quiso determinar la aceptación de la salsa de tomate orgánico TOMACO de sabor ahumado y finas hierbas, el resultado es gratificante, pues al 86.2% le parece interesante la propuesta de un

producto así, además el sabor que mayor intención de compra arrojó fue el ahumado con un 28.5% y el de finas hierbas con un 18.8%.

El otro interrogante para la investigación, era cuanto estaría dispuesto a pagar el consumidor por el producto, los resultados arrojaron que el 29% pagaría \$11.500 pesos por una salsa de tomate orgánico sabor a finas hierbas, ahumado y sabor original de 1 litro en envase de vidrio con tapa metálica autoajustable, el 29.8% respondieron que pagarías \$4200 pesos por una salsa de tomate orgánico de 350g sabor ahumado, finas hierbas y sabor original de envase de vidrio con tapa metálica autoajustable. Frente al valor percibido la investigación se encuesta acorde con los valores obtenidos.

1.1.14.5. Informe general.

La investigación de mercados para la construcción y consolidación de la empresa Tomaco, dedicada a la investigación, producción y comercialización de alimentos orgánicos, propone como producto de lanzamiento una salsa de tomate orgánico, sabor ahumado, sabor a finas hierbas y sabor original.

El cuestionario tipo encuesta formulado para determinar las características del mercado de las salsas de tomate en la ciudad de Duitama, con un total de 15 preguntas en las que se indaga, sobre consumo y frecuencia de consumo, compra, frecuencia de compra, usos, precios, valor percibido, presentación entre otros.

Con los resultados obtenemos información de análisis cuantitativo, en donde se realiza una comparación de lo propuesto en la investigación y los resultados después de la aplicación de la encuesta, con lo cual determinamos lo siguiente:

La salsa de tomate es un producto al que el 95.5% de las personas de estrato 3, 4, 5 mayores de edad residentes en Duitama Boyacá la consumen, de los cuales el 43.3% hace la compra una vez al mes, y en la que el 83.5% realiza la compra de una unidad de su preferencia, el 30.8% la consumen por lo menos una vez en la semana, los resultados anteriores muestran un producto con un gran mercado, las características de consumo y de compra nos indican aspectos fundamentales para el diseño de estrategias y herramientas de penetración del mercado, el producto salsa de tomate orgánico tiene una oportunidad no solo de participar en los mercados si no de posicionarse como un producto diferenciado.

Un aspecto importante para la investigación es el uso de materiales reciclable y estrategias que minimicen los impactos negativos al medio ambiente, por esto hemos considerado que el

envase de vidrio sería el más conveniente. Decidimos preguntar a la gente cual sería el envase o empaque más adecuado para el producto y para el medio ambiente, y para nuestra gratificación el 67.8% de los encuestados consideran que el envase de vidrio con tapa metálica autoajustable es el más conveniente, superando los empaques plásticos que abundan en los stands de los mercados y en la basura de los consumidores.

Entre los aspectos que motivan la compra de salsa de tomate y que valora el consumidor en el momento de hacer la compra, encontramos que el producto es valorado de manera integral.

Los resultados arrojaron que el 26.5% se fija en; presentación en el punto de venta, pasando por el sabor del producto el precio y la composición nutricional, es indispensable priorizar esfuerzos en la sensibilización del mercado orientada a valorar aspectos de la

Los supermercados locales siguen siendo los lugares de compra preferidos para adquirir salsa de tomate, así lo confirma el 54.5% de los encuestados, en estos establecimientos predominan las marcas tradicionales con preferencias en góndola, por otro lado las mercaderías de bajo costo como las tiendas D1, mercadería Justo y Bueno, ganan fuerza en la venta de productos nuevos como la salsa de tomate el 16.5% lo confirma, llama la atención que son marcas no reconocidas hasta hora por los consumidores y que normalmente no se encuentran en los mercados tradicionales, TOMACO considera tener una oportunidad en las denominadas tiendas de bajo costo, sin embargo nuestro producto está diseñado para penetrar las diferentes de plazas existentes.

Hoy en día se habla mucho sobre cambios de hábitos de consumo alimenticios, TOMACO quiso comprobar que tan dispuesta está la gente a cambiar sus hábitos de alimentación y relacionarlo con el consumo de una salsa de tomate orgánico.

El 97.7% considera pertinente cambiar de hábitos de consumo alimenticios hacia alimentos de producción orgánica y limpia, y un 97.3% admiten que definitivamente o probablemente la compraría, la relación de estas dos preguntas nos revela que existe un importante porcentaje de personas que están dispuestas a cambiar sus hábitos de consumo hacia alimentos de producción orgánico y limpia, siempre y cuando se encuentre en el mercado y sea de fácil acceso.

**1.1.15. INFORME GERENCIAL DE RESULTADOS SOBRE PROPUESTA METODOLÓGICA
CUANTITATIVA PARA EL SEGMENTO INSTITUCIONAL.**

1.1.15.1. Ocasión de Compra

El 97.5% de los establecimientos relacionados con el sector de alimentos en Duitama compran salsa de tomate, considerando el 5% de margen de error, podemos decir que el nivel real de compra se encuentra en un punto entre 92.5% y 100%.

Es importante resaltar que un 40% hace la compra en las salsamentarías locales, y también que un 20 % realiza la compra a domicilio o en un supermercado cercano, aunque observamos en la pregunta ocho, que el 77.5 % cree que la forma más indicada de adquirir el producto es a domicilio por medio de un distribuidor institucional, aunque en estos momentos adquieran el producto en salsamentarías, los establecimientos preferirían un proveedor que la entregue a domicilio.

Un factor determinante que valora el cliente del producto en el momento de hacer la compra es la marca con un 22%, sin embargo, el 40% reconoce todas las alternativas es decir han valorado el producto de forma integral y esa marca es la que mejor cumple con los requerimientos. Demostrando que hoy en día el consumidor es mucho más responsable y analítico en sus decisiones de compra, evalúa gran cantidad de alternativas presente en los oferentes con los impactos sociales y ambientales del mismo.

Con un 40% para este segmento institucional, la razón preponderante que les motiva adquirir salsa de tomate en sus establecimientos radica en que es un ingrediente indispensable en las comidas que ofrecen, el 30 % dice que es parte de los aderezos que oferta y el 20 % dicen que los clientes las solicitan, lo cual hace que la salsa de tomate se convierta en un producto indispensable al interior de las cocinas y mesas de los restaurantes en la ciudad de Duitama.

Por último, un resultado positivo para esta investigación se centra en diagnosticar con estos resultados que el 97.5% de los encuestados compraría salsa de tomate orgánico Tomaco, sabor a finas hierbas, sabor ahumado y/o sabor picante, considerando el margen de error podemos decir que entre un 92.5% y un 100% se encuentra el porcentaje de establecimientos que comprarían salsa de tomate orgánico TOMACO.

1.1.15.2. De uso y presentación del producto

El 42.5% de los establecimientos encuestados usan la salsa principalmente como aderezos, un 35% como guisante en la preparación de platos y un 17.5% como base para otras salsas, de la

anterior situación resaltamos que, aunque es considerable el uso de esta en comidas rápidas, existe una fuerte asociación de la salsa de tomate en los establecimientos como ingrediente fundamental de sus preparaciones. Por lo tanto, el producto evaluado brinda una utilidad pertinente en las dos categorías de uso pudiendo ahorrarle costos al cliente al usarla como guisante y como aderezo.

Las preferencias respecto al empaque están divididas, sin embargo, el 40 % prefiere los envases de vidrio, existen establecimientos que aun abogan por el plástico, el 20% principalmente por la bolsa plástica de cuatro litros y el 17.5% por el empaque tipo doy-pack de plástico laminado, una razón fundamental es la del almacenamiento y la manipulación en cuanto a la dosificación del producto, aunque el empaque es una variable incidente en el precio, este no es el factor determinante que incentive la compra.

Por último, consideramos que el producto salsa de tomate orgánico, según la encuesta tiene un nivel de aceptación para la compra del 97.5% y concuerda el resultado con el análisis de la primera pregunta en donde considerando el margen de error del 5%, el nivel de aceptación real para la compra está en un punto entre 92.5% y 100%, para la propuesta en ejecución.

1.1.15.3. De pago

El medio de pago más apropiado para adquirir salsa de tomate en los establecimientos del sector de alimentos en la ciudad de Duitama es el efectivo, así lo manifiesta el 95% de los establecimientos encuestados, de manera similar el 85% prefiere pagar el producto contra entrega, el 12.5% prefiere el crédito a 30 días para efectuar el pago, lo que nos revela que en su mayoría en el momento de adquirir salsa de tomate, los establecimientos de Duitama pagan en efectivo y contra entrega, reduciendo los riesgos en distribución y los cargos financieros en las cuentas por cobrar.

Al indagar sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por una salsa de tomate orgánico de 4 litros, encontramos muy divididas las respuestas, sin embargo, la investigación revela que el 30.6% pagaría \$21.000 pesos, precio que cubre los costos de producción y respeta el margen propuesto de utilidad, además de ser competitivo y estratégico para el lanzamiento y la penetración en el mercado.

1.1.15.4. De distribución

La encuesta revela que la forma de compra que prefieren los establecimientos en Duitama es a domicilio por medio de un proveedor de confianza, así lo manifiesta el 75.5%, otros prefieren

hacer la compra en supermercados y salsamentarías, los cuales responden a la ausencia de oferta suficiente y pertinente de salsa de tomate a domicilio con un sistema de distribución que permita que el cliente no se desplace a supermercados y salsamentarías a adquirir el producto, si no que por el contrario lo reciba en su establecimiento ahorrando tiempo y dinero.

El sistema de depósito, devolución y retorno del envase de vidrio es aceptado por el 91.4% de los encuestados y con gran aceptación el hecho de que genere un descuento en la siguiente compra, revela aceptación frente a una estrategia de distribución del producto salsa de tomate orgánico TOMACO.

1.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

1.2.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO.

La salsa de tomate orgánico TOMACO es un producto fabricado a partir de tomates orgánicos, su preparación es industrial con insumos de calidad seleccionados, teniendo en cuenta que los tomates son naturales, ecológicos y sustentables los cuales cumplen con los requerimientos normativos y legales de Colombia para su comercialización acorde a las tendencias del mercado, esta salsa de tomate está tipificada como un aderezo y funciona bajo el rol ingrediente para la cocina. En el portafolio se ofrecen tres variedades de sabores: finas hierbas, ahumado y salsa ají en las presentaciones de 355, 1000 y 4000 gramos que corresponden al concepto de evocar las sensaciones y experiencias inmersas en las huertas y estufas de leña al interior de las cocinas y mesas ancestrales del campo colombiano.

1.2.1.1. Estacionalidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercados en el sector masivo el 49,1 % de los compradores de salsa de tomate hacen la compra una vez al mes, es decir que para este segmento la frecuencia de compra es mensual, a diferencia del sector institucional que manifiesta hacer la compra de salsa de tomate junto a los demás insumos y aprovisionamientos de los establecimientos semanalmente.

1.2.1.2. Características del producto.

Una característica diferenciadora son las tonalidades de sabores alusivas a las tradiciones típicas de la gastronomía de la región, por un lado, está la salsa de tomate orgánico sabor a finas hierbas que evoca la sazón y aromas de las especias que se producen en los huertos y jardines de muchos de los hogares del altiplano Cundiboyacense.

También está la salsa de tomate orgánico sabor ahumado, la cual despierta los recuerdos de los sabores de aquellas épocas de antaño en donde la cocina a leña daba un sabor delicioso e inmemorable que perdura en el recuerdo de la infancia de muchos de nosotros y que hoy es añorado tras la invasión de sabores artificiales y poco saludables.

1.2.1.3. Envases.

Envases El envase es de vidrio con tapa metálica de rosca autoajustable, en presentaciones de 355 ml, de 1000 ml y 4000 ml, descripción que se muestra en el (anexo 8), cada una dirigida al segmento correspondiente según los resultados de la investigación de mercados, el vidrio es un material reciclable al 100% y el diseño en forma de bombilla que representa la figura de un tomate y atrae la atención del consumidor, permiten la reutilización y aprovechamiento del envase, siendo esta una estrategia que escoge la empresa para reducir los impactos de los envases y empaque plásticos que abundan en los stands de los supermercados en la basura de los hogares y en todo tipo de ecosistemas afectados por la contaminación.

1.2.1.4. Logotipo.

El logotipo es la imagen de un tomate, compuesto de trazos aislados en tonalidades perfectamente combinados en forma de degrade entre, verdes oscuros a claros, naranja, rojo y azul, colores frescos y vivos, que unificados componen la imagen futurista y vanguardista que representa el porvenir de la industria alimentaria, una industria limpia y natural pero que a su vez aprovecha lo mejor de las nuevas tecnologías y de la modernidad.

Lo acompaña el nombre de TOMACO, alusivo principalmente a tomates Colombia, la tipografía es de color rojo intenso en forma curva rodeando sigilosamente el logo de manera que visualmente se conviertan en una sola imagen, el tipo de letra orgánica usado en grafitis, le dan una característica urbanística y cosmopolita, con lo que se pretende impactar al mundo entero. Ver (Anexo 9).

1.2.1.5. Etiqueta

La etiqueta tiene como base un color blanco para generar contraste con el color rojo intenso de la salsa expuesta por el vidrio del frasco, está compuesta por un diseño con marcas de agua al fondo de toda la etiqueta de tomates frescos en letra tipo orgánica de color rojo intenso el nombre del producto (*Salsa de tomate Orgánico*) para el caso de la picante (salsa Ají). En la parte derecha se vislumbra una franja de color rojo tenue, la cual dispone el contenido del producto y reserva un espacio para poner la fecha de vencimiento.

En la parte central se encuentra el logotipo de la empresa, siendo el más visible de la etiqueta por ser la referencia publicitaria general de la empresa, el diseño de las etiquetas se logran observar en el (Anexo 10).

1.2.1.6. Eslogan

“TOMACO REVIVE LOS SABORES DEL CAMPO COLOMBIANO”.

El eslogan simplifica el valor que queremos entregar al público con nuestros productos, y resaltar el valor ancestral del campo y agricultores colombianos, los alimentos de origen orgánicos son nutritivos, son naturales, poseen propiedades vitales y alimentan nuestro cuerpo de manera saludable, actualmente los alimentos transformados han cultivado una imagen desfavorable debido a las alteraciones con productos químicos, hoy muchos de ellos son tildados como productos de muerte y existen campañas en contra de su consumo, en TOMACO tenemos el propósito de desdibujar a las salsas de tomate como un producto dañino y brindamos al mercado el producto del sabor.

El sabor de TOMACO que en esencia proviene del tomate, la vida que es natural, el tomate que proviene de cultivos orgánicos es salud es vida.

1.2.1.7. Calidad del producto.

Tomaco produce salsa de tomate la cual, es elaborada a partir de tomates de origen orgánico, con insumos naturales, envasada en frascos de vidrio reciclables y reutilizables, nuestra garantía de calidad es el origen de nuestro producto que por medio de Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH, se obtendrá el sello ecológico certificado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, reconocido por el Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

De igual manera es política corporativa cumplir con los requerimientos de control del INVIMA, que desarrolla la labor de control en las normas de higiene y sanidad que garantizando al consumidor la seguridad, inocuidad y salubridad del producto en pro del cumplimiento de las normas para la comercialización del producto.

A demás del cumplimiento de la norma en la producción para adquirir el sello ecológico, se deben establecer políticas y estándares con la selección de proveedores y aliados para garantizar el origen de la materia prima e insumos inherentes en el producto. Para esto, Tomaco cuenta con una base de datos de las empresas certificadas y en proceso de certificación adscritas al ministerio.

1.2.1.8. *Embalaje*

El producto salsa de tomate orgánico TOMACO, es embalado en cajas de cartón según la referencia de volumen. Las cajas van con las siguientes indicaciones:

- Señalar lado arriba.
- Envase para consumo con alimentos y bebidas
- Pictogramas de manejo
- Nombre de la empresa
- Indicaciones de peso

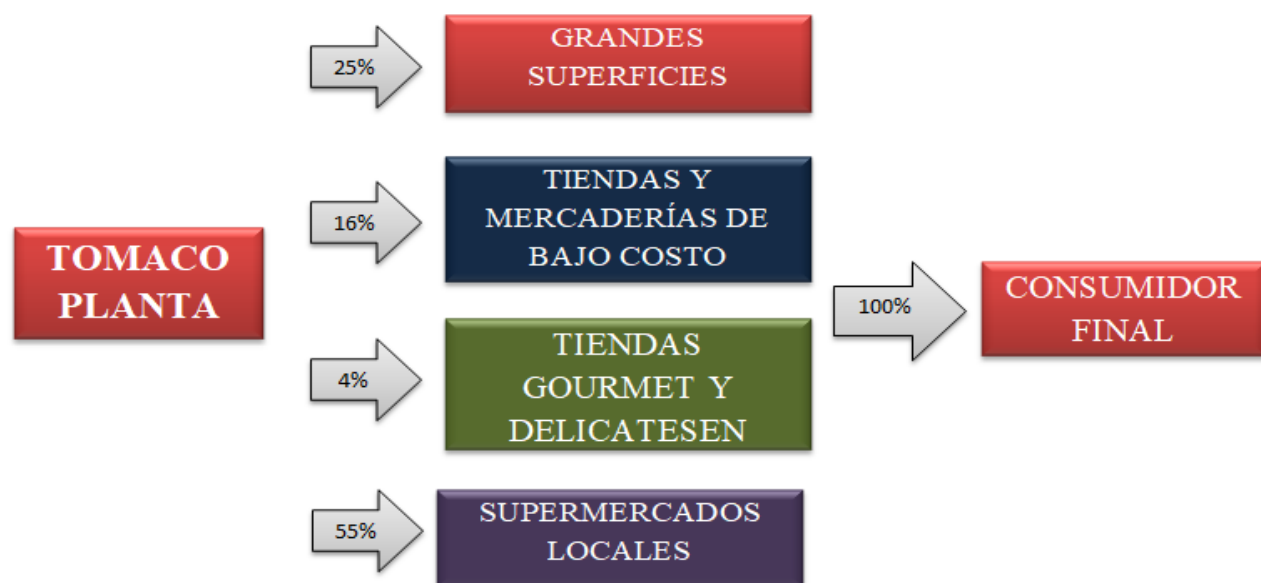
1.2.2. *ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN*

1.2.2.1. *Canales De Distribución*

1.2.2.1.1. *Canal de distribución segmento masivo*

Para este segmento se requiere un sistema de distribución tipo 2 y exclusiva en la cual TOMACO requiere de un intermediario que realice la venta al consumidor final ya que colocar un punto venta podría subir los costos del producto. El siguiente esquema muestra la distribución y porcentajes asignados de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados.

Ilustración 2 Diagrama de canales de distribución segmento masivo.



Fuente: Los autores

Etapa 1.

El primer eslabón de la cadena de comercialización es la planta de procesamiento, donde se hace la recepción del pedido, la transformación y la coordinación de la logística de distribución.

Etapa 2.

La investigación de mercados determinó que los lugares de compra con mayor participación en el mercado son los supermercados locales, tiendas gourmet o delicatessen, tiendas y mercaderías de bajo costo y grandes superficies comerciales, el producto llegaría directamente al punto de venta desde la planta de procesamiento por medio de la contratación de un servicio de transporte de alimentos.

Etapa 3.

El consumidor final concreta la compra del producto en el punto de venta señalado y finalmente llega a los hogares.

1.2.2.1.2. Canal de distribución sector institucional.

Para este segmento se requiere un sistema de distribución tipo 3 y exclusiva en la cual TOMACO requiere de un mayorista que realice la venta al sector institucional y realiza la venta al consumidor final. El siguiente esquema muestra la distribución y porcentajes asignados de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados.

Ilustración 3. Canal de distribución sector institucional.

Fuente: Los autores

Etapa 1

En planta inicia la cadena de distribución, en donde se organiza logísticamente el orden de pedidos, cantidad y especificaciones de tiempo.

Etapa 2.

Como se evidencia en la anterior ilustración los canales con mayor incidencia para el segmento institucional son: las salsamentarías con el 30%, el canal directo de la empresa con un 20% y las distribuidoras institucionales con 20%, lo que indica que la a través del sistemas CRM, el uso de dispensadores en establecimientos, la implementación de descuentos por el depósito, devolución y retorno de los frascos de vidrio, estrategias como campañas enfocadas a sobresaltar emprendimientos locales, la empresa obtendrá mayor posicionamiento superando el 30% que ocupan las salsamentarías actualmente en el mercado.

Etapa 3.

Las plataformas web, WhatsApp, Facebook, Instagram llamada tele mercadeo, serán una herramienta indispensable en la recepción de la información para los pedidos y ventas con los clientes institucionales, ya que el propósito es darle prioridad a cada cliente y hacerlo sentir como lo más importante con velocidad de respuesta y calidez, exactitud en el pedido y presentación de marca con excelencia, el uso de plataformas y redes es masivo y se encuentra disponible para todos.

Etapa 4.

Los pedidos en el sector institucional por logística y costos, se realizarán por medio de una empresa que preste servicios de transporte y entrega de los productos teniendo como resultado la logística necesaria para llegar a comensales o clientes de los restaurantes, hoteles, pizzerías y otros quienes finalmente son el consumidor final.

1.2.3. MERCHANDISING.**1.2.3.1.1. Ubicación del producto.****1.2.3.1.2. Segmento masivo.**

Ya que los altos costos que implican el posicionar un producto de forma masiva, la ubicación de las salsas en las góndolas de los supermercados se ubicara cerca de los productos que desarrollan la competencia para que el consumidor final pueda comparar la calidad y composición de las marcas.

1.2.3.1.3. Segmento institucional.

La estrategia que nos permite un mayor impacto está enfocada al diseño e implementación de dispensadores y/o vitrinas, en las que el producto tenga una mayor visibilidad, de fácil acceso por parte de los clientes y trabajadores, siempre y cuando estas no ocupen un gran espacio, por otra parte los dispensadores ayudarían al proceso de logística y al sistema de retorno del envase como a incrementar el número de clientes potenciales.

1.2.3.2. Anunciadores y señaladores.

1.2.3.2.1. Segmento Masivo

Para la ubicación en góndolas se instalaran señaladores y anunciadores en los que se incluyan frases claves como: “producto bajo en Azúcar”, “Con sello ecológico”, “producto regional”, agregando fotos representativas de los paisajes de Colombia, usando colores llamativos, teniendo como resultado despertar la curiosidad del consumidor.

1.2.3.2.2. Segmento Institucional.

Acompañado de los dispensadores y/o vitrinas es necesario incluir carteles con imágenes de platos que se crean en los establecimientos junto a la salsa de tomate con el fin de crear alianzas estratégicas e incentivar a sus clientes a probar las salsas de tomate orgánico TOMACO.

1.2.3.3. Degustaciones

1.2.3.3.1. Segmento masivo

Dentro de los análisis y estrategias diseñadas por la empresa TOMACO, la degustación es uno de los factores más importantes para que el clientes tome la decisión final de realizar la compra, por ello es necesario realizar jornadas de degustación en plazas, en días estratégicos es decir de mayor afluencia, por medio de impulsadoras que realicen campañas donde se obsequia una muestra a las personas que pasen por el lugar, para obtener un mayor beneficio es posible realizar alianzas estratégicas con empresas de snacks.

1.2.3.3.2. Segmento institucional

La degustación para restaurantes y demás establecimientos está diseñada en relación a la estrategia de co-creacion la cual consiste en proporcionar una muestra al chef o auxiliar de cocina para que en un tiempo estimado de una semana, este pueda probar la salsa en diferentes platos y en diferentes condiciones, al recoger el frasco se realizara una encuesta en el que la persona pueda resaltar los aspectos positivos, negativos dar sugerencias e incluso sugerir un nuevo producto acorde a sus necesidades.

1.2.4. ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN DEL MERCADO.

1.2.4.1. Matriz de Ansoff

MATRIZ DE ANSOFF		Productos	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O	Actuales	<p>Penetración en el mercado:</p> <p>Tomaco ofrece Salsas de tomate orgánico sabor a finas hierbas, sabor ahumado y salsa ají, para el segmento masivo el producto puesto en góndolas de los supermercados locales de Duitama y salsamentarías del comercio local, publicidad física en los establecimientos e impuso de venta con personal calificado. Para el sector institucional por medio de la venta personalizada y servicios post venta, y acompañamiento personalizado, para los dos segmentos se destina publicidad virtual por medio contenido multimedia a través de influencers y artistas locales y la difusión en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube.</p>	<p>Desarrollo de producto: Tomaco proyecta el desarrollo de una línea de productos de aderezos para carnes de sabores naturales de origen orgánico, que para el segmento institucional se dispondrá en góndolas en los supermercados locales de la ciudad de Duitama y en las salsamentarías del comercio local, publicidad física en puntos de venta e impulso de venta con personal calificado. Para el segmento institucional a través de por medio de la venta personalizada y servicios post venta, y acompañamiento continuo, para los dos segmentos se destina publicidad virtual por medio contenido multimedia a través de influencers y artistas locales y la difusión en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube.</p>

	Nuevos	Desarrollo de mercado: Tomaco proyecta en un término de corto plazo vender el producto salsas de tomate orgánico en los mercados especializados en venta de productos naturales y orgánicos, como son las eco tiendas y tiendas gourmet de la ciudad de Duitama, dispondremos de un presupuesto para exhibir el producto en vitrinas suministradas por la empresa con diseños llamativos y alusivos a la naturalidad del producto.	Diversificación: Tomaco proyecta en un término a mediano plazo en el desarrollo de una línea de productos exclusivos para menores entre los 6 meses y dos años de edad, compuesta por compotas de frutas y papillas de verduras de origen orgánico, con un alto valor nutricional, sin preservantes ni aditivos químicos dirigidos principalmente a hospitales y clínicas del departamento de Boyacá, que cuenten con unidades de hospitalización pediátrica.
--	---------------	--	--

1.2.5. **ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

1.2.5.1. **Comercialización selectiva segmento masivo**

Las salsas de tomate orgánico Tomaco son un producto diferenciado por su composición, sabor y presentación, ubicar el producto en los mejores puntos de venta y en las áreas de mayor visibilidad en góndola en los supermercados de mayor renombre regional en donde se presenta mayor flujo de compradores y en donde existe la oportunidad de posicionar la marca con condiciones comerciales favorables para TOMACO es una premisa, para el caso de Duitama, almacenes paraíso, supermercados Pasadena, supermercados Mercopolis, y salsamentarías locales, los cuales tienen unas condiciones específicas para vincularse como proveedores de estas cadenas.

Almacenes Paraíso resalta el apoyo a empresas de la región pagando por los productos en un periodo no mayor a 15 días siempre que cumplan con ciertos requerimientos como son:

Ser persona natural o jurídica que tenga la condición de comerciante, de conformidad con la legislación vigente.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Carta de presentación con los respectivos datos generales del proveedor, entre los cuales se encuentran el Nit, la Razón Social, el tipo de proveedor, la cobertura, dirección, ciudad, teléfono, fax, E-Mail, representante legal, representante de ventas, así como todos los datos financieros, datos logísticos, de mercadeo y condiciones comerciales propuestas para el negocio, así como presupuesto de ventas para los respectivos productos para seis (6) meses.

Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.

Registro Único Tributario – RUT o documento que haga sus veces Acreditar el régimen de IVA al cual pertenece de conformidad con las normas tributarias vigentes (Común o simplificado).

Información razonable que le permita a la cadena de almacenes verificar la moralidad comercial y la capacidad e idoneidad financiera, comercial, operativa, de producción y suministro.

1.2.5.2. Comercialización exclusiva segmento Institucional

Actualmente la apertura de mercados especializados se ha incrementado en la Ciudad de Duitama, las tiendas gourmet o delicatessen se presentan como una alternativa de nuevos portafolios de bienes e insumos de calidad, en donde cada producto de acuerdo a su condición requieren de especificaciones puntuales y una relación más directa entre del vendedor y el cliente y justamente la empresa quiere estar en los stand de estas tiendas. Teniendo en cuenta lo anterior se implementan las siguientes estrategias ofensivas y agresivas:

Realizar contratos de exclusividad con tiendas de enfoque ecológico, orgánico o biológico en los que se dispongas estrategias de cooperación en cuanto a publicidad y logística igualmente la empresa brinda ventajas en cuanto a la rentabilidad como el ofrecer productos con un 10% de descuento.

Realizar eventos gastronómicos o paneles sensoriales en establecimientos que solo maneje nuestra marca en los que se tenga como objetivo ampliar el número de clientes potenciales para las dos o más empresas.

Crear videoclips en los que se incluya información de las empresas que manejen exclusividad con nuestros productos.

Ofrecer capacitaciones en temas de investigación, desarrollo e innovación, fortalecimiento empresarial, modelos CANVAS, certificaciones y formalización en negocios verdes.

Estas operaciones, acuerdos y contratos estarán a cargo del área gerencial o el representante legal de ambas partes.

1.2.5.3. *Comercialización selectiva sector institucional*

El sector institucional de la Ciudad de Duitama lo componen principalmente restaurantes de venta de platos ejecutivos, platos a la carta, venta de comidas rápida, pizzerías, hoteles con restaurantes, casas de banquetes entre otros, como estrategia y por las características del producto.

Con el sistema CRM se establecen patrones de compra, diseñar perfil del cliente, periodos y frecuencias de compra datos que al compararse con los resultados de co-creacion se diseñan estrategias en cuanto a los sabores que causan mayor impacto, incrementar o reducir el picante de acuerdo al tipo de establecimiento.

Al poner las salsas en los restaurantes de mayor prestigio y reconocimiento, lograr establecer relaciones comerciales directas como proveedores con los gerentes y administradores de los restaurantes, brindar un servicio personalizado, acordar formas de pago, ajustar los pedidos de acuerdo a las necesidades e involucrar al cliente en el desarrollo de nuevos y mejores productos e incluso en elementos de innovación es una estrategia de comercialización y fidelización del cliente.

1.2.6. *PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRECIO.*

Para Determinar el Punto De Equilibrio del precio es necesario determinar los costos fijos de producción y variables por unidad. Las formulas realizadas se pueden observar en el (anexo 11).

Tabla 3. Costos de producción por presentación de producto para el 1 año.

Costos de producción y precio de lanzamiento				
Presentación	Costos fijos de producción año 1	Costos variables por unidad	Precio de lanzamiento x unidad	Unidades a producir año 1
355 ml finas hiervas	\$ 31.202.100	\$ 2.051	\$6.000	11.244 un
355ml ahumado	\$ 26.200.728	\$ 2.051	\$6.500	7.416 un
355 ml picante	\$ 18.824.064	\$ 2.051	\$6.500	5.264 un

1000 ml finas hiervas	\$ 55.725.235	\$ 2.025	\$12.000	8.585 un
1000 ml ahumada	\$ 38.085.369	\$ 2.025	\$12.000	5.747 un
1000 ml picante	\$ 26.938.016	\$ 2.025	\$13.000	3.992 un
4000ml finas hiervas	\$ 5.282.480	\$ 2.025	\$30.000	280 un
4000 ml ahumada	\$ 4.933.960	\$ 2.025	\$30.000	248 un

Fuente: los autores

1.2.7. CONDICIONES DE PAGO.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados para el segmento institucional el medio de pago más usado para la compra de salsa de tomate es el efectivo y la forma de pago preferida es contra entrega, sin embargo, un 11,9 % reconoce que prefería como forma de pago el crédito a 30 días.

Para el segmento masivo, de acuerdo a la investigación de mercados, el consumidor final paga en efectivo, o tarjeta de crédito o débito en el punto de venta, los supermercados, salsamentarías, y tiendas delicatessen manejan formas de pago de crédito hasta de 30 días, según la rotación del producto y las condiciones fijadas en la negociación.

1.2.7.1. Crédito a 8 días

El cliente tendrá la opción de cancelar el monto total o parcial en un plazo máximo de 8 días contando a partir de la fecha de expedición de la factura de venta y deberá quedar registrado en las condiciones de pago de la factura como soporte jurídico en caso de algún desacuerdo o incumplimiento.

1.2.7.2. Crédito a 30 días

El cliente tendrá la opción de cancelar el monto total o parcial de la compra, en un plazo máximo de 30 días contados a partir de la fecha de expedición de la factura de ventas, deberá quedar registrado en las condiciones de pago de la factura como soporte jurídico en caso de cualquier desacuerdo.

1.2.7.3. Condiciones de ingreso cartera

Solicitar por medio de carta de presentación con los siguientes documentos:

- solicitud de pedidos por valor mínimo de \$1.000.000 de pesos.
- Nit de la empresa
- Razón social
- Dirección y ciudad
- Email
- Datos financieros
- Condiciones comerciales
- Solicitud de pedido
- referencias comerciales
- historial crediticio de los últimos dos años.

Cuando el cliente no cumpla dichos requisitos no se acepta el ingreso a la cartera de la empresa. Para realiza el proceso de facturación se debe tener en cuenta la aplicación del porcentaje de gravamen IVA para el caso de salsas y aderezos se encuentran grabados con el 19 % según la ley de financiamientos 2019-2022 del gobierno del presidente de la República de Colombia Iván Duque Márquez, este valor porcentual se incluye dentro del precio final del producto.

1.2.8. ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR A UNA GUERRA DE PRECIOS

Ser diferentes: : La diferenciación es una estrategia que hace parte no solo del producto salsa de tomate orgánico Tomaco, su composición, sus sabores diferenciados, sino de la gestión de marca la forma en la cual se elabora y la manera a la que pretende llegar a sus clientes. Los factores diferenciadores parten de la cultura de I+D+i que está presente en todas las áreas y miembros de la empresa y se visualiza con el manejo de la información hacia establecer el perfil del consumidor con mayor detalle para cada producto.

Al tener una visión de modelo de negocio verde, no solo se genera un reconocimiento y apoyo por parte de las entidades gubernamentales si no que se crea una imagen positiva de la empresa en la población local.

El generar empleos sostenibles que involucran la gestión del talento humano representa la visión empresarial y moderna que proyecta TOMACO.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Las características que rodean el producto el valor agregado en la salsa nos permiten fijar un precio mayor a los de la competencia, establecernos en un segmento masivo entre los estratos 3,4 y 5 con clientes que están dispuestos a pagar por obtener un producto y un servicio diferente.

Una marca poderosa: Tomaco es una propuesta de empresa que desde sus inicios está planeada para ingresar al mercado con una marca trascendental, diferente y poderosa, Tomaco está creada para cambiar la forma de alimentarnos, queremos ser la empresa líder en producción de salsa y aderezos naturales, y este concepto estará inmerso en la imagen, el logo, eslogan de la empresa, la publicidad, la estrategia de distribución sus políticas, su visión y misión todo enmarcado es resaltar el desempeño del producto y valor nutricional así como el sello verde y su carácter orgánico.

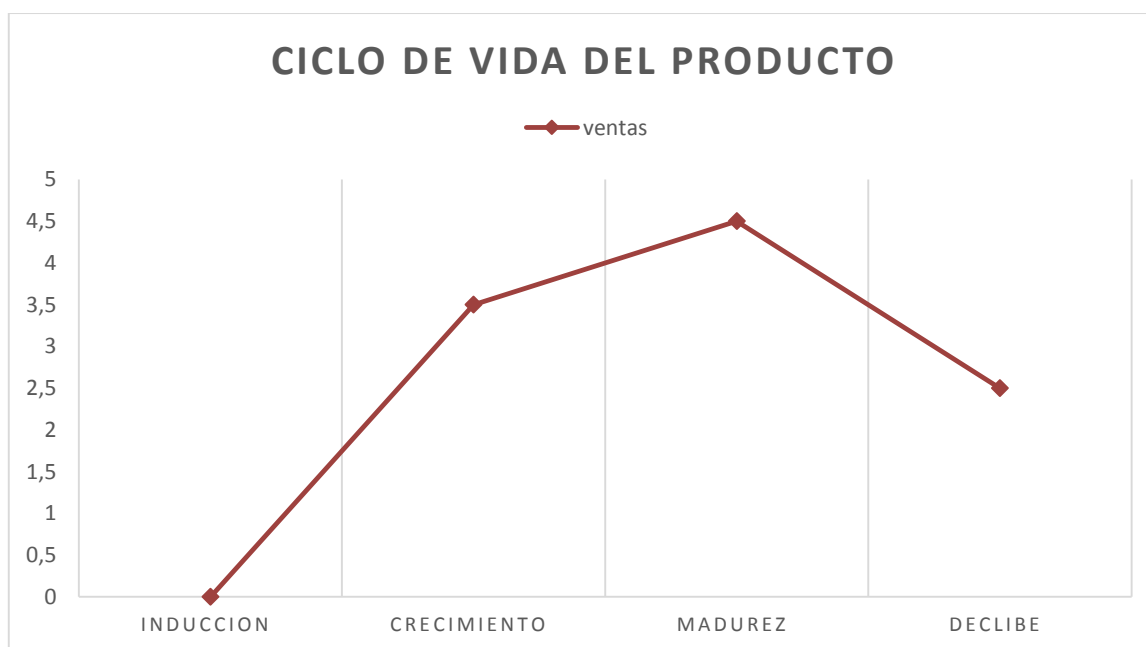
1.2.8.1. Innovación.

La innovación es parte fundamental para no caer en guerra de precios una empresa innovadora no cae en el bombardeo de las demás organizaciones, establecer una cultura y estrategia que destine parte de los ingresos al desarrollo y la innovación será la máxima para que continuamente se generen nuevos productos, conquistar nuevos mercados y se mejore lo existente para el dinamismo comercial del siglo XXI.

1.2.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción serán establecidas de acuerdo al ciclo de vida del producto.

Ilustración 4. Ciclo de vida del producto.



fuelle: los autores

Nuestro producto se encuentra en el ciclo de inducción.

1.2.10. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN EN EL PERIODO DE INDUCCIÓN DEL PRODUCTO

1.2.10.1. Muestras Gratis y Degustaciones

Inicialmente la salsa de tomate orgánico Tomaco promocionará su sabor en ferias, eventos comerciales y académicos, en donde se ofrecerá degustaciones para impulsar la compra de 350 y 1000 gr, como parte de la estrategia de reconocimiento, fortalecimiento de la marca y aceleración de las ventas.

Los puntos de venta como supermercados, salsamentarías y tiendas gourmet o delicatessen son claves para impulsar la venta, a través de degustaciones, con personal calificado se expondrán los aspectos racionales del producto para aumentar los volúmenes de venta.

Fijar fechas claves para realizar eventos de degustación como paneles sensoriales, concursos de cocina, entre otros, en donde se darán muestras del producto y degustaciones.

1.2.11. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES EN EL PERIODO DE MADUREZ.

1.2.11.1. Obsequios por compras.

Para el segmento institucional, por la compra de una salsa de 4000ml se ofrece un accesorio dosificador, que permitirá la adecuada manipulación y dosificación del producto.

Por la compra seguida de 4 salsas de 4000 ml se lleva un muestrario de presentación, para exhibir el producto con técnicas de merchandising.

Se rifará una excursión para que una persona más un acompañante observen todo el proceso de producción de la salsa de tomate, desde la siembra de una planta de tomate, sus etapas, cosecha pos-cosecha hasta finalmente llegar a la planta de procesamiento y finalmente verlo como un producto final, la intención es evidenciar la transparencia del proceso, y fortalecer la marca con la evidencia de un video clip.

1.2.12. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Redes sociales: Gestión de las Redes Sociales como medio para llegar a nuestra audiencia con la finalidad de incrementar el número de seguidores ancladas a la página web la cual se encuentra en proceso de creación por la empresa ESCAIRED.

Contenidos: creación de contenido interactivo que potencien las acciones por impulso de la audiencia, como pueden ser:

Videos: que realcen la producción de alimentos de origen ecológico por parte de agricultores de la región, con paisaje naturales en los que se señalen de donde vienen nuestros sabores únicos y el por qué, se debe realizar cotización con una empresa de medios para el diseño y realización de los videos con Drones.

Relación con influencers: La interacción en los medios sociales a través de influenciadores digitales, con quien la marca está vinculada para llegar a su audiencia de una manera rápida y efectiva, entre los cuales se encuentran artistas, activistas o deportistas locales.

1.2.12.1. Relaciones públicas y digitales:

Redes sociales: Gestión de las Redes Sociales como medio para llegar a nuestra audiencia con la finalidad de incrementa el número de seguidores ancladas a la página web la cual se encuentra en proceso de creación por la empresa ESCAIRED.

Contenidos: creación de contenido interactivo que potencien las acciones por impulso de la audiencia, como pueden ser:

Videos: que realcen la producción de alimentos de origen ecológico por parte de agricultores de la región, con paisaje naturales en los que se señalen de donde vienen nuestros sabores únicos, se debe realizar cotización con una empresa de medios para el diseño y realización de los videos con Drones.

Relación con influencers: La interacción en los medios sociales a través de influenciadores digitales, con quien la marca está vinculada para llegar a su audiencia de una manera rápida y efectiva, entre los cuales se encuentran artistas, activistas o deportistas locales.

1.2.12.2. Marketing digital.

Las tendencias en la comunicación digital obligan a que independientemente sea cual sea la actividad de los negocios, es necesario estar presente en la web.

1.2.12.3. Página web.

Una de la herramientas con mayor impacto es la pagina web en la cual se debe tener el dominio y la vez vincularse con el blog de produtos de la empresa ya que este ultimo sera mas facil de relacionar o de proyectar en los medios digitales.

Las estrategias están encaminadas a responder a las tendencias actuales y a crear perfiles de consumo digital y de la información disponible.

1.2.12.4. Blog.

Diseño de contenidos interactivos en los que los usuarios y clientes participen por medio de videos en los que se muestre el uso de las salsas en la preparación de sus platos.

Brindar información de promociones y nuevos productos mínimos viables desarrollados por la unidad de investigación, desarrollo e innovación.

Realizar proceso de investigación de mercados para el desarrollo de nuevos prototipos en los que se especifique a través del Growth hacking, realizando campañas a diferentes objetivos, y atraer el tráfico de la web.

1.2.12.5. Estrategias SEO.

Al ocupar una posición orgánica la empresa debe pasar a la fase de ranking de la página de búsqueda de Google, es de vital importancia definir las palabras claves en las cuales se definen así: Alimento orgánico, ecológico o biológico, orgánicos Colombia, Boyacá, Duitama, salsas y aderezos naturales, emprendimientos en Boyacá, negocios verdes, cultivo de tomate orgánico, tomate orgánico, sauce, orgánico y sello ecológico.

Alimentar base de datos que recoge el software CRM y complementarla con los subscriptores a las páginas, redes sociales y canal de YouTube.

1.2.12.6. Redes sociales.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta muy eficiente a la hora de transmitir información, es por esto que es indispensable que la empresa cuente con las siguientes cuentas:

Facebook: Alimentos Orgánicos TOMACO se realizan las primeras estrategias en las que se encuentran o reúnen los grupos de mayor volumen, en esta página se recolectan datos de tendencia y análisis de variables de intención de compra. <https://www.facebook.com/Alimentos-org%C3%A1nicos-Tomaco-536259746796270/>

1.2.13. ESTRATEGIA DE SERVICIO

1.2.13.1. Procedimiento para la prestación de servicio post venta

La postventa es una estrategia destinada a la fidelización del cliente, Tomaco hace énfasis en el acompañamiento y relación directa con el cliente final, a través de plataformas web y redes sociales se desarrollara material creativo audiovisual, que proporcione herramientas para que el uso del producto se convierta en una experiencia gastronómica, por medio de recetas únicas creadas por chefs, registradas en formato de video los cuales se difundirán en Facebook de lo

cual se espera un impacto en el aumento de las ventas en los puntos de venta esta estrategia será planeada, dirigida y ejecutada por el director de marketing.

1.2.13.2. *Garantías del servicio*

Nuestros productos tienen una garantía de uso de acuerdo a la fecha de vencimiento estipulada en la etiqueta, en caso tal que el producto presente una característica distinta a las señaladas como, envases rotos o desportillados, o producto contaminado, la compañía asumirá los daños y perjuicios ocasionados, además responderá por el monto de la transacción efectuada por la compra de las unidades dañadas o defectuosas.

En caso de presentarse intoxicación por descomposición del producto en los términos señalados en cuanto fecha de vencimiento y recomendaciones de uso, la compañía asumirá los gastos médicos si es preciso e indemnizara al perjudicado si es preciso y se llegue a comprobar que el producto fue el culpable.

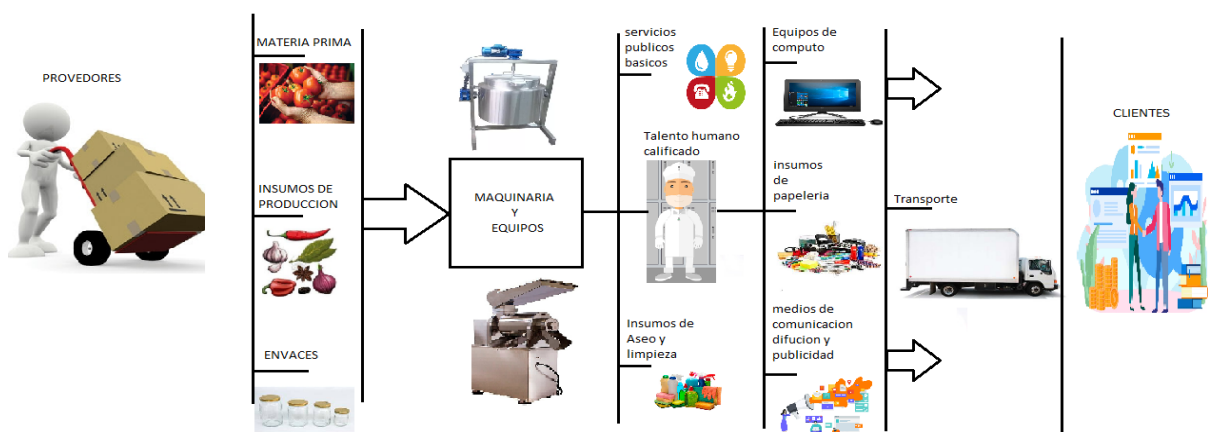
En la situación indeseada en la que la solicitud de orden no sea cumplida en los términos del tiempo indicados por inconvenientes netamente operacionales o inherentes a la empresa, Tomaco responderá por los sobrecostos generados por la tardanza de la entrega, siempre y cuando se compruebe que se han generado dichos sobrecostos por el retraso, de lo contrario se buscara resarcir dicha demora con descuentos en la siguiente compra.

1.2.13.3. *Servicio de entrega a domicilio.*

La distribución se manejará para clientes institucionales en el perímetro urbano de la ciudad de Duitama, para clientes fuera del rango se le prestará el servicio de transporte de acuerdo a la cantidad del pedido, y el valor del transporte será asumido por el cliente siempre y cuando no exista un acuerdo previo.

1.2.14. ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

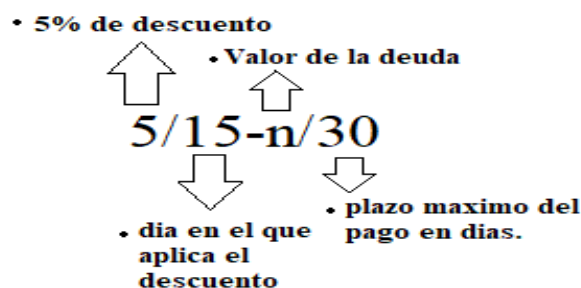
1.2.14.1. Diagrama de aprovisionamiento



1.2.14.2. Política de cartera

1.2.14.2.1. Política 5/15-n/30

Esta política expresa las condiciones de pago al cliente con cuentas pendientes de crédito a 30 días, y se define de la siguiente manera:



La política de cartera 5/15-n/30 está dirigida a los clientes institucionales a los que por acuerdo se les otorgo la condición de pago a 30 días, los cuales tiene la opción de cancelar su deuda al día 15 a partir de la expedición de la factura y aplicar a un descuento del 5% del valor total de la compra. Las condiciones de pago deben quedar expresadas en la factura de venta como soporte jurídico en caso de incumplimiento.

2. CAPITULO II.

ESTUDIO OPERACIONAL

2.1. FICHA TÉCNICA.

Las fichas técnicas de las salsas de tomate orgánico se encuentran en los (Anexo 11, y 12) en los que expone las características fundamentales de cada producto, la casilla de tabla nutricional está en blanco debido que se está en trámite de solicitud.

2.2. Diagramas De Procesos, Tiempos Y Ruta Crítica.

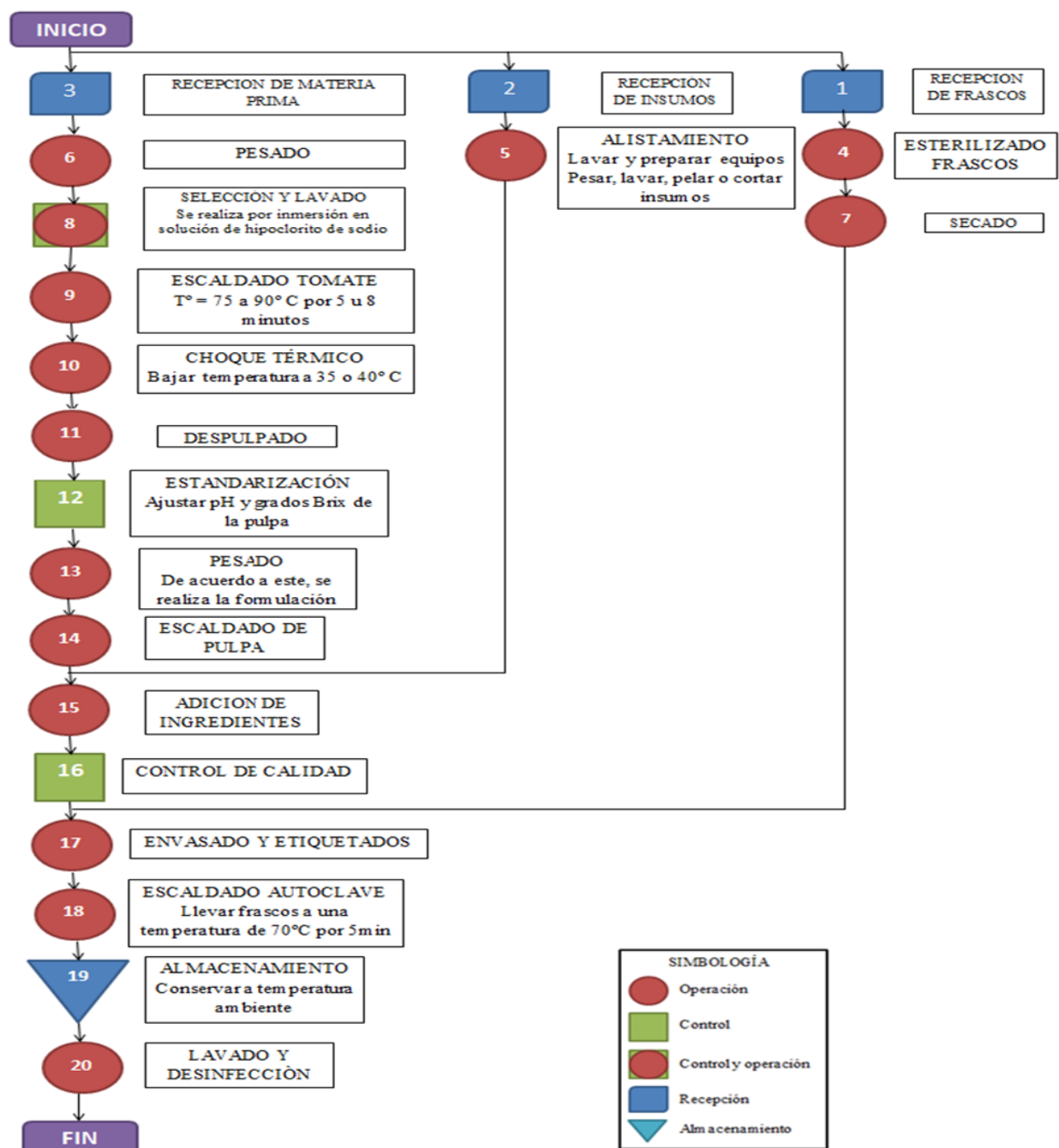
Los siguientes diagramas muestran el proceso de elaboración de la salsa de tomate, desde la recepción de la materia prima hasta el empaçado, etiquetado, limpieza y desinfección, se desarrollan una serie de diagramas con el fin de establecer tiempos y movimientos en el proceso y determinar cuáles son los cuellos de botella o puntos críticos del proceso.

No se realiza la actividad de embalaje ya que no se cuenta con un área específica para este proceso igualmente en el proceso de elaboración la empresa cuenta con una formulación estandarizada para cada una de las etapas la cual no se menciona por términos de confidencialidad.

2.2.1. DIAGRAMA DE PROCESOS SALSA DE TOMATE ORGÁNICO

Este proceso refleja cada una de las actividades realizadas desde su inicio hasta su final, señalando su tipología es decir, especificando si la actividad es de carácter operativo, de control, mixta, almacenamiento o recepción, este último se clasifico de esa manera ya que en todo el proceso se realizan tres actividades de recepción diferentes y se llevan tiempos y movimientos diferentes, está, se destinada a la supervisión del tomate orgánico donde se debe realizar un formato de recepción de materia prima como se evidencia en el (anexo 13), las dos siguientes se destinadas al ingreso de insumos en el cual se debe diligenciar el formato de recepción de insumos evidenciado en el (anexo 14).

Ilustración 5. Diagrama de flujo.



Fuente: los autores

En el proceso de elaboración de la salsa de tomate es muy importante realizar una clasificación homogénea separando los tomates sanos y los dañados por actividad mecánica de los que presenten descomposición, hongos o enfermedad, igualmente se debe clasificar de

acuerdo al grado de madures, siendo el indicado para el proceso un grado de maduración 6, como lo muestra el (Anexo 15), ya que con esto se obtiene un color rojo intenso en la elaboración de la salsa y el tomate tiene un contenido deseado de sólidos solubles que puede estar entre 5.5 y 5.3% con un pH entre 4,45 y 4,5 como señala en su estudio (Fajardo C. & Maecha, 1992) .

2.2.2. DIAGRAMA DE TIEMPOS Y RECORRIDOS

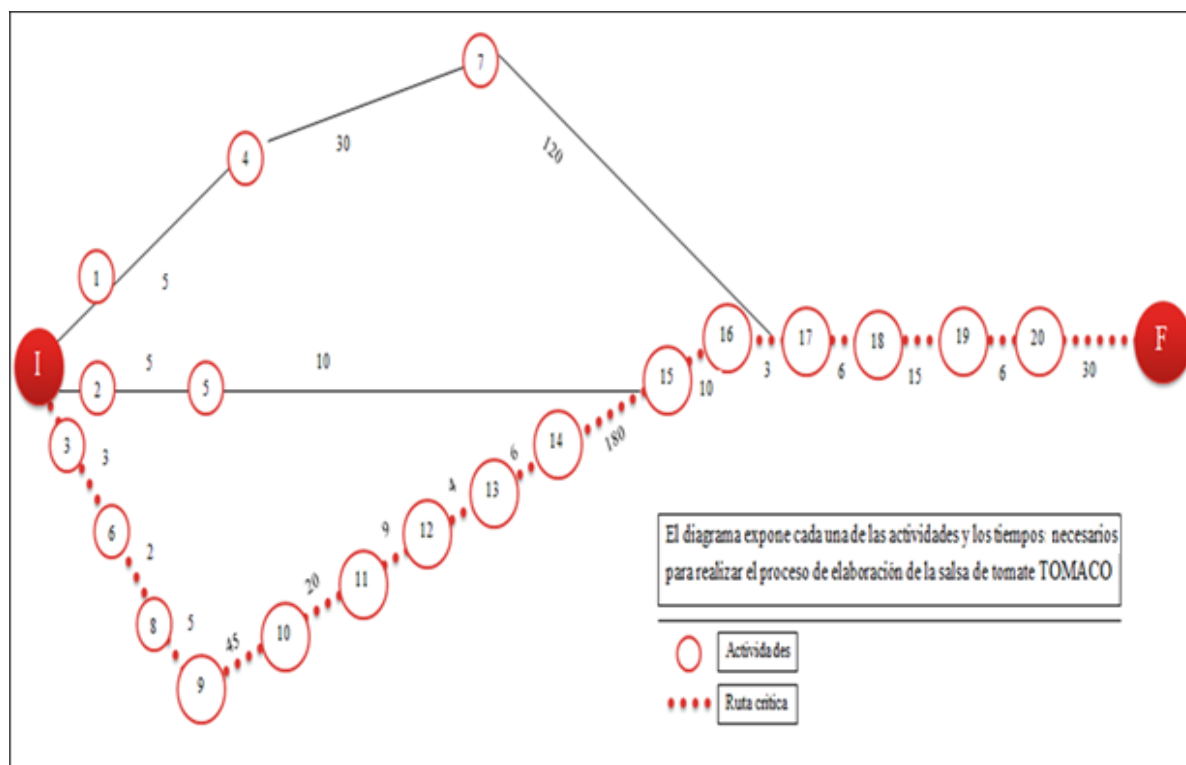
El diagrama permite ver cada una de las actividades y el tiempo que toma realizarlas expresado en minutos, las actividades referentes a la clasificación, limpieza, pesado, cocción y despulpado de las materias primas están sujetas a tiempos por canastilla, por lo cual el tiempo está sujeto al número de canastillas o tomate que se procesen, igualmente los tiempos de cocción fueron tomados bajo un sistema de cocción artesanal es decir, sin la marmita de cocción rápida, por lo que el tiempo estimado puede ser menor y como resultado el tiempo total para la producción de salsas de tomate seria en promedio de 8 horas.

Aunque como se mencionó anteriormente el proceso de embalaje no se tomó en cuenta, si se sumó un tiempo adicional en el proceso de envasado y etiquetado por frasco, teniendo en cuenta que hay que realizar un registro de inventario de producto terminado como se muestra en el (anexo 16).

En las actividades relacionadas con la esterilización y secado de frascos hacen parte procesos simultáneas a dichas actividades las cuales se realizan en el transcurso del paso de escaldado de tomate pero que a la vez refleja la importancia de tener por lo menos dos operarios en zona de producción, y así obtener tiempos óptimos los cuales se establecen en el diagrama de tiempos y recorridos del (anexo 17).

2.2.3. DIAGRAMA DE RUTA CRÍTICA O PUNTOS DE CONTROL CRÍTICO.

Diagrama de ruta crítica muestra las actividades que se realizan de forma simultánea y la ruta que ocupa mayor tiempo.

Ilustración 6. Diagrama de ruta crítica.

Fuente: los autores.

El diagrama permite identificar la ruta más larga para elaborar la salsa de tomate orgánico y los puntos críticos de control con el fin de determinar qué actividades se pueden optimizar, ya sea por medio de nuevas técnicas, capacitación de personal o tecnología, por ejemplo en la actividad 9 y 14 la marmita de cocción rápida permitiría optimizar tiempos en cocción y facilitar tareas ya que evitaría al trabajador permanecer revolviendo la mezcla, lo cual significa que a la vez se reducen riesgos laborales y de contaminación del producto.

2.3. CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN

Para la programación en planta de producción (Anexo18) y (Anexo 19) se debe establecer el consumo mensual estimado que se generan de los resultados obtenidos por la investigación de mercados previamente realizada. Teniendo en cuenta lo anterior se hace una clasificación entre el sector masivo e institucional, en la cual se establece el consumo aparente del mercado de acuerdo a la población objetivo y el nicho de mercado, sabor de la salsa, presentación de la salsa de acuerdo al sector determinándolo en la siguiente tabla.

Tabla 4. Indicadores de consumo estimado.

INDICADOR		MASIVO	INSTITUCIONAL
Población Total		78.836	419
Intención De Compra		92%	87%
Participación Esperada En El Mercado		5%	30%
Población objetivo o Nicho de mercado		3.626	126 establecimientos
Tipo De Salsa	Ahumada	31%	38%
	Finas Hierbas	47%	44%
	Salsa Ají	22%	18%
Estimado de ventas por Presentación	250 muestras	5%	5%
	355 gr	55%	no aplica
	1000 gr	40%	60%
	4000 gr	no aplica	35%

Fuente: los autores

De acuerdo a la anterior tabla, se establece una participación del mercado del 5% en el sector masivo, teniendo en cuenta que el crecimiento poblacional es de +0.38% anual según (DANE, 2015) en cuyo caso se denomina crecimiento de la demanda y la oferta estará dada por la capacidad instalada, en la que se proyecta una producción diaria óptima de 180 litros de producto terminado, dato que está sujeto a la maquinaria y a los rendimientos estimados por las pruebas de laboratorio realizadas.

Como resultado se espera una participación estimada en aproximadamente 3.626 personas para el sector masivo y 126 establecimientos comerciales para el sector institucional; con lo anterior, se establecen las siguientes tablas en las que se define la cantidad estimada a producir de acuerdo al sector masivo o institucional, al sabor de salsa y presentación con el fin de obtener el número total de litros de salsa de tomate orgánico TOMACO a producir en un mes.

Tabla 5. Estimación ventas por presentación en el sector masivo.

SECTOR MASIVO				
Población objetivo	Presentación envase	Estimado de ventas x presentación	Numero de frascos	total, litros de salsa (Lt)
3626	250gr	5%	181	45
	355gr	55%	1994	708
	1000gr	40%	1450	1450
Total	-----	100%	3625	2.068

Fuente: los autores

El número de frascos se obtiene de multiplicar la población objetivo (3626) por el porcentaje estimado de ventas por presentación, la presentación de 250 gr, se destina para degustaciones, en

el impulso de venta, igual se calcula la estimación en ventas con el objeto de cuantificarla en la producción.

Tabla 6. Estimado de ventas por variedad de sabor en el sector masivo.

TOTAL, DE LITROS DE PRODUCTO SEGÚN EL TIPO DE SALSA			
Sabor de la Salsa	Porcentaje de participación	total, litros de salsa (Lt)	litros de salsa por sabor (lt)
S. finas hierbas	47%	2068	972
S. Ahumado	31%	2068	641
S. Ají	22%	2068	454

Fuente: los autores

La estimación de ventas del sabor de salsa ají, se calculó de acuerdo al porcentaje de participación en ventas actuales del producto frente a los demás sabores, ya que en el momento de la elaboración del cuestionario el producto no se había desarrollado.

Tabla 7. Estimación de ventas por presentación sector institucional.

SECTOR INSTITUCIONAL				
Participación esperada de establecimientos	porcentaje/ presentación	# de frascos	Presentación envase	total, litros de salsa (Lt)
126	5%	6	250gr	1,5
	60%	76	1000gr	76
	35%	44	4000gr	176
total	100%	126		254

Fuente: los autores

La estimación de ventas en la presentación de 250 gr, se calcula como parte de las muestras de prueba gratuitas en la estrategia de venta de las demás presentaciones en el sector masivo.

Tabla 8. Producción de salsa de tomate según tipo.

TOTAL, DE LITROS DE PRODUCTO SEGÚN EL TIPO DE SALSA			
Sabor de la Salsa	Porcentaje de participación	total, litros de salsa (Lt)	litros de salsa por sabor (lt)
S. finas hierbas	44%	254	111
S. Ahumado	38%	254	97
S. Ají	18%	254	46

Fuente: los autores

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Con lo anterior se establece una producción mensual de 2.322 litros de salsa de tomate en sus tres variedades o sabores de los cuales 1.083 litros serán destinados al sabor finas hierbas, 738 sabor ahumado y el restante a la variedad salsa ají.

2.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.

Las necesidades de maquinaria, equipos y herramientas, mobiliario, equipo de oficina, cómputo, materia prima, insumos y personal representan parte fundamental de los activos, costos y gastos de la empresa.

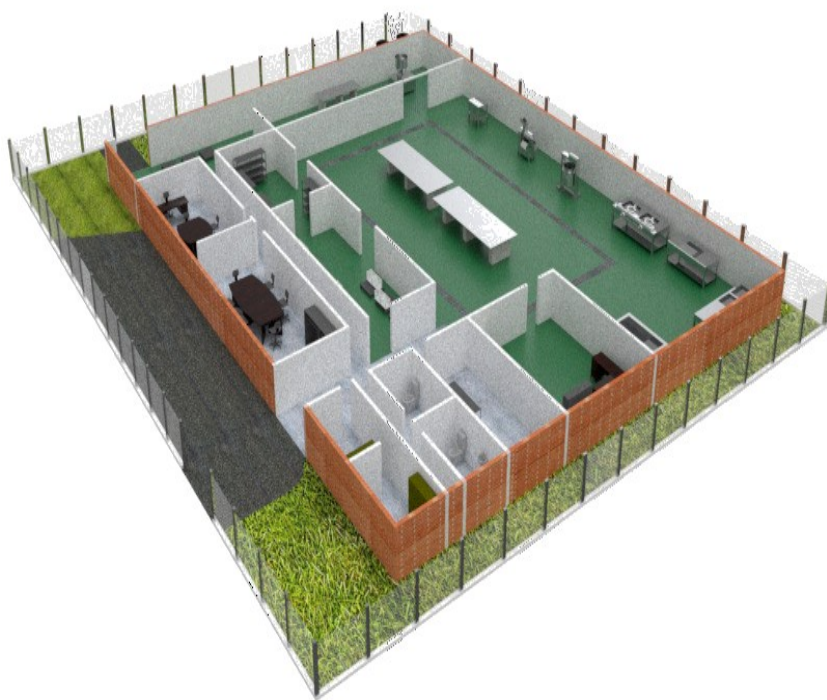
2.4.1. TERRENO, PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.

2.4.1.1. Ubicación Geográfica.

La planta estará ubicada en la vereda San Lorenzo del municipio de Duitama Boyacá a 10 minutos de la cabecera municipal entre la vía Paipa – Duitama, en el sector de la ciudadela industrial, proyecto parque industrial y tecnológico San Lorenzo primera etapa, lote número 3, división 3ª como lo muestra el (anexo 20).

2.4.1.2. Diseño de la infraestructura con perspectiva realista.

Ilustración 7. Planos en perspectiva realista.



Fuente: los autores

2.4.1.3. *Maquinaria, Equipos y herramientas.*

Para establecer las necesidades en maquinaria, equipos y maquinas se realiza de acuerdo a las ventas proyectadas y crecimiento empresarial la tabla presentada en el (Anexo21) muestra cada uno de los equipos, descripción y si es el caso las necesidades y consumo de energía y gas.

2.4.1.4. *Requerimiento de insumos.*

Las listas de insumos se clasificaron de acuerdo a los requerimientos en insumos de producción (Anexo 22), requerimientos de insumos de aseo limpieza y desinfección (Anexo 23).

2.4.1.5. *Requerimientos de personal operativo.*

Tabla 9. Requerimiento personal plata de procesos agroindustriales TOMACO.

COLABORADORES		
OPERARIOS	Personal capacitado en manipulación de alimentos, y buenas prácticas de manufactura	2
DIRECTOR DE OPERACIONES	Encargado de logística, compras y direccionamiento de operarios.	1
DOTACIÓN	Botas de caucho blancas, tapa bocas, gorro, camisa y pantalón en tela anti fluidos	4

Fuente: los autores

3. CAPITULO III

PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL

3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.1.1. *Análisis situacional Interno y externo.*

El análisis situacional de la empresa TOMACO parte de analizar el estado actual y la proyección de los objetivos, metas, estrategias y el ¿cómo? alcanzarlas, para ello se debe establecer como punto de partida la misión, visión y objetivos corporativos que guíen el camino a corto, mediano y largo plazo.

3.1.2. Misión Empresarial.

TOMACO S.A.S Es una empresa colombiana dedicada a la investigación, producción y comercialización de alimentos orgánicos, para satisfacer competitivamente las necesidades de los clientes en nutrición y vida saludable contribuyendo al bienestar social y ambiental, a través de un equipo de profesionales altamente calificados que generan desarrollo sostenible en la región y rentabilidad para sus accionistas.

3.1.3. *VISIÓN EMPRESARIAL.*

Ser en 5 años la empresa con mayor reconocimiento en gestión verde, que genere alto impacto en el sector de alimentos orgánicos.

3.1.4. *OBJETIVOS EMPRESARIALES.*

3.1.4.1. *Objetivo general:*

Constituir y consolidar con soluciones de alto impacto la empresa TOMACO S.A.S especializada en la investigación y transformación de alimentos orgánicos en el Municipio de Duitama Boyacá.

3.1.4.2. *Objetivos específicos:*

Caracterizar y fortalecer agricultores que se perfilen como proveedores de materias primas orgánicas o ecológicas para la elaboración de los productos de la empresa TOMACO.

Establecer ventas anuales de 40.000 unidades y generar estrategias de ventas, cartera, inventarios que facilite el incremento anual del 5% durante los primeros 5 años.

Estandarizar los procesos productivos de la salsa de tomate orgánica la cual garantice la inocuidad, calidad y sabor, conforme a lo establecido por la ley colombiana.

Crear la unidad de investigación, desarrollo e innovación como eje central de la empresa en que se obtenga dos productos mínimos viables por año.

Obtener una herramienta digital que le permita a la empresa agilizar, observar, controlar, evaluar procesos y tomar decisiones en cada una de las áreas de la empresa.

Gestionar el registro de marca, sellos ecológicos, negocios verdes y protección de la propiedad intelectual desarrollada como activo intangible de la empresa.

Expandir la presencia comercial de TOMACO S.A.S en un 20% a través de canales de distribución multiplataforma, grandes superficies y supermercados orgánicos a nivel nacional, una vez cumplidos los primeros cinco años de haber constituido la compañía.

3.1.5. POLÍTICAS

3.1.5.1. Políticas generales

Ambiental: Diseñar, realizar y evaluar la gestión ambiental responsable en pro de reducir impactos y riesgos en los procesos operativos y comerciales de TOMACO.

De Calidad: Compromiso por desarrollar productos de calidad, inocuos e innovadores que satisfacen las necesidades de nuestros clientes en cumplimiento con la normatividad vigente.

De Innovación: Preservar y fortalecer la cultura de la investigación, desarrollo e innovación que genere impactos positivos y de alto impacto que generen éxitos en el mercado y dentro y de la organización.

De talento humano: Mantener relaciones de trabajo respetuosas, equitativas y justas que generen un ambiente de confianza con comunicación clara, oportuna y coherente entre todos los miembros de la empresa.

3.1.5.2. Políticas específicas

Política de operación: Contribuir al uso adecuado y eficiente de la propiedad planta y equipo con el fin de optimizar al máximo los ciclos de vida útil y cumplir a cabalidad con los protocolos de elaboración de productos, limpieza y desinfección.

Código de vestuario: Para el ingreso a la planta de producción el personal operativo debe llevar la indumentaria adecuada y bajo las condiciones establecidas por TOMACO.

Inventarios: Mantener en todo momento separados, clasificados y debidamente conservados los insumos con lo que se evite contaminación cruzada y garantice la calidad de los productos.

En ventas: Mantener un trato preferencial, respetuoso, digno y equitativo con cada uno de los clientes y proveedores de la empresa.

3.1.6. ANÁLISIS D.A.F.O

En el siguiente esquema se muestran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades descubiertas a lo largo de la investigación e historia comercial con la que cuenta la empresa, cada aspecto llegará a definir una estrategia o potencialidad competitiva de la organización.

Ilustración 8. Matriz DOFA TOMACO

		TOMACO S.A.S	Análisis D.A.F.O.	2019 - 2024	
		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D	Debilidades		F	Fortalezas
	1	Altos costos de inversión y capacidad financiera limitada		1	Productos innovadores y de Calidad
	2	Poca capacidad Crediticia.		2	Alto compromiso con el medio ambiente.
	3	La gestión operativa está a cargo de una sola persona.		3	Equipo de socios creativo, profesional y capacitado.
	4	Dependencia de terceros en la distribución.		4	Calidad en el servicio al cliente
	5	Marca nueva en el mercado		5	Existencia de bases de datos de proveedores y Clientes
	6	Altos costos de Registros y certificaciones.		6	Imagen corporativa innovadora
	7	Organización y procesos no estandarizados por software.		7	Enlaces directos con productores de la región
	8	Pérdidas pos-cosecha de alimentos perecederos.		8	Alta Investigación en mercados y productos.
EXTERNAS	A	Amenazas		O	Oportunidades
	1	Disminución en el nivel de ingresos de la población.		1	Demanda creciente de productos orgánicos.
	2	Cambio climático y fenómenos naturales.		2	Desarrollo y avance en Tics y marketing digital.
	3	Alta variabilidad en precios de materias primas.		3	Presencia de demanda institucional.
	4	Baja oferta de alimentos orgánicos certificados.		4	Existencia de softwares administrativos con sistemas CMR.
	5	Competencia consolidada en el mercado.		5	Existencia de mercados Ecológicos.
	6	Poca oferta tecnológica de empaques BIO		6	Alianzas estrategias Industriales-comercio-productores (economía Naranja)
	7			7	Apoyo estatal para agricultores y emprendedores.

Fuente: Los autores.

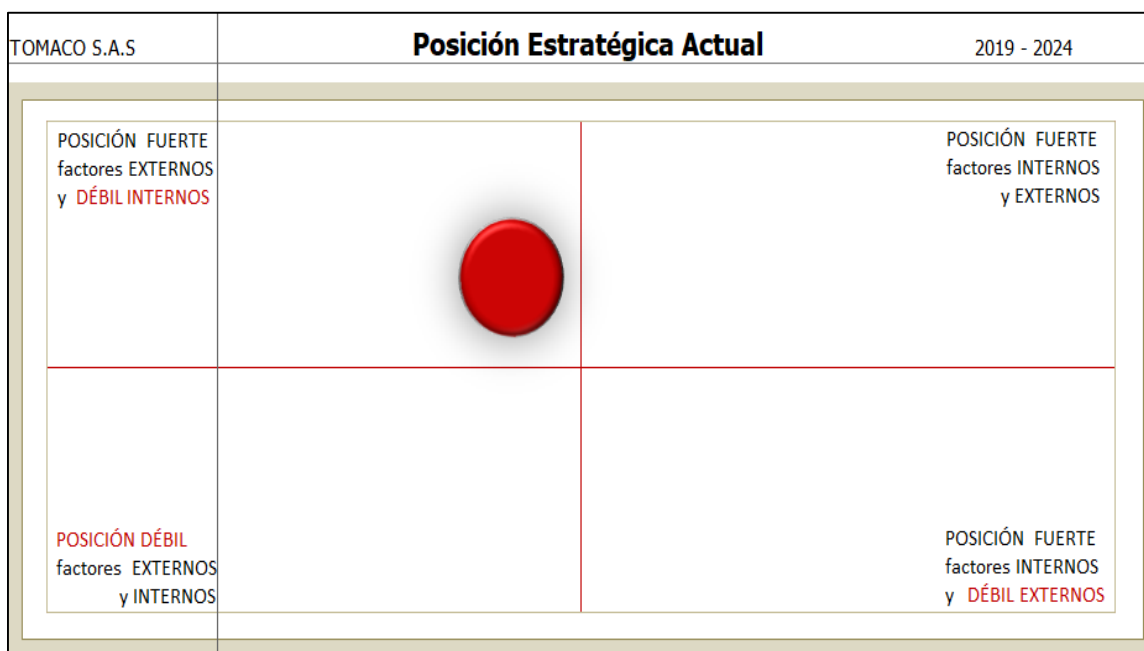
3.1.6.1. *Matriz de estrategias D.A.F.O*

Para el desarrollo de la matriz de estrategias se toma cada uno de los factores de la matriz los cuales influyen de forma importante en el éxito de la empresa y en las que se evalúan las posibles situaciones, las estrategias de la empresa deben estar diseñadas para resolver principalmente la oferta de materias primas orgánicas y la penetración en el mercado. El diagrama de estrategias se enfoca en el fortalecer el programa de I+D+i como se muestra en el (anexo 24).

3.1.6.2. *Situación y posicionamiento.*

Para establecer el posicionamiento actual de la empresa se desarrolla un gráfico situacional en el que se toman 5 factores claves y se asigna un porcentaje el cual indica su importancia para lograr el éxito y la evaluación de la posición estratégica que puede ser: muy fuerte, fuerte y medio como se muestra en el (anexo 25). Como resultado de diligenciar el diagrama anterior se obtiene la siguiente matriz:

Ilustración 9, Posición estratégica



Fuente: Los autores.

El diagrama refleja que la empresa TOMACO se encuentra en una posición de medio riesgo, ya que al ser una empresa nueva uno de sus principales retos es lograr posicionarse en el mercado y los costos de instalación, infraestructura, maquinaria y equipos son altos, por tal motivo se deben diseñar estrategias fuertes direccionadas a posicionar la marca e incrementar exponencialmente las ventas, por otro lado, el mercado muestra una tendencia en crecimiento

hacia el consumo de productos derivados de alimentos orgánicos o ecológicos, en consecuencia TOMACO posee productos competitivos que la hacen tener una posición fuerte en factores externos.

Es relevante resaltar que la existencia de la resolución 199 de 2016 la cual establece los requisitos para desarrollar productos ecológicos y otorgar el sello ecológico le permite a la empresa brindar garantías legales a los clientes y poder penetrar mercados especializados en este tipo de productos en los que hay un mayor interés por la calidad de los productos que de los precios.

Al obtener una posición fuerte en factores externos y débiles en internos indica que TOMACO debe direccionar el modelo de negocio en primer lugar, a estandarizar los procesos de elaboración de las salsas, aumentar el número de proveedores de alimentos orgánicos y obtener los registros, sellos y certificados necesarios para atender nichos de mercados nuevos y especializados.

3.1.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El diseño de las estrategias es el resultado del análisis realizado en el diagnóstico de las matrices anteriores y en el cual se definen 4 objetivos principales con sus respectivas estrategias generales y específicas y por último, se establece un indicador de seguimiento y el cuadro de porcentajes. Ver (Anexo 26).

3.2. ORGANISMOS DE APOYO.

La siguiente tabla de (anexo 27) muestra las entidades público y privadas que generan apoyo de forma directa o indirecta a la empresa TOMACO y una descripción básica de su papel.

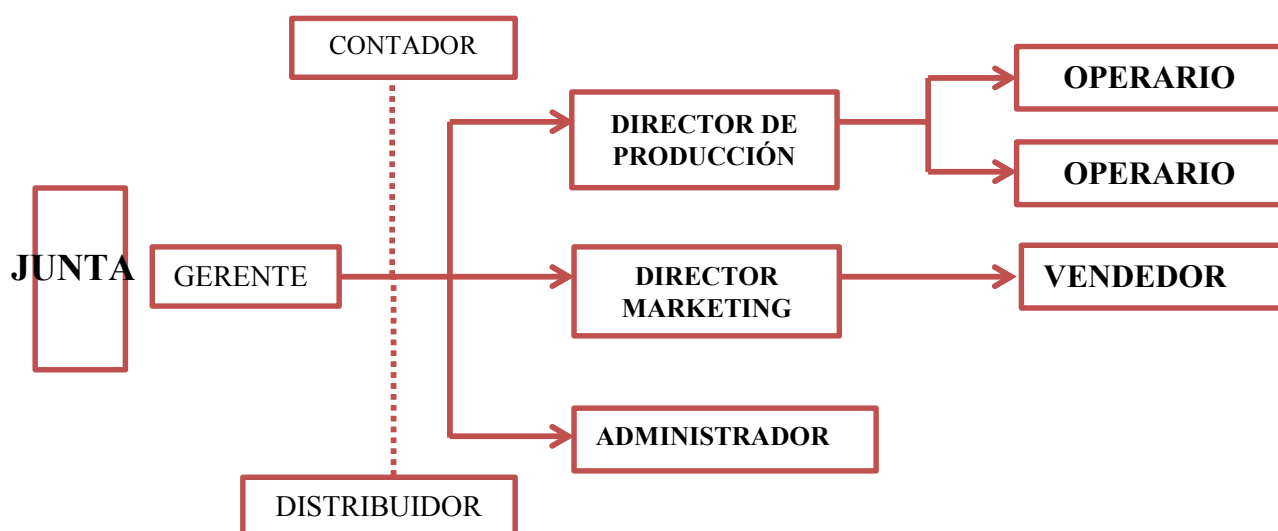
Se encuentra la posibilidad de contactar otras incubadoras o instituciones público-privadas que aportan capital semilla o financian etapas y procesos una vez constituida la empresa, entre las cuales se encuentra Ángeles Inversiones, Grupo Innova, entre otras.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

3.3.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TOMACO

El organigrama de la empresa tiene una estructura de sentido horizontal viéndolo en sentido de izquierda a derecha y en el que se presentan 3 niveles de mando desde el gerente hasta los operarios, el diseño del mismo se realiza con el fin de proyectar que cada uno de los colaboradores participan en la toma de decisiones, son igual de importantes ya que hacen parte del programa general de investigación, desarrollo e innovación dentro de la organización.

Ilustración 10 Organigrama de la empresa TOMACO



Fuente: Los Autores

... año respectivamente de acuerdo con la proyección de ventas esperada, durante este periodo estas funciones estarán a cargo del gerente general, las cuales se especifican en el manual de funciones y responsabilidades, los cargos de contador y distribuidor son denominados staff ya que cumplen funciones atípicas, es decir que no se requiere que el colaborador este cumpliendo una jornada laboral, en el caso de la distribución esta actividad se realizará durante 2 o 3 días a la semana, aunque a partir del quinto (5) año, se proyecta la adquisición de un vehiculó de transporte.

3.3.2. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

El manual de funciones y responsabilidades, es un documento esencial que tiene la función de especificar las actividades y responsabilidades que lleva cada uno de los cargos el cual se evidencia en el (Anexo 28), en los cuales se soporta los cargo de gerencia hasta operarios.

3.4. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN.

Para TOMACO las estrategia de I+D+i son el pilar o eje de la empresa de acuerdo a este programa que se muestra en el (Anexo 29), se quiere obtener como resultado la cultura de la innovación, es decir, que su desarrollo sea una actividad del día a día y que los resultados se vean reflejado en la rentabilidad de la compañía como en el crecimiento personal de todos los colaboradores.

3.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en TOMACO. Pretende obtener el número necesario de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa.

Los trabajadores colaboradores deben contar con las condiciones adecuadas de seguridad, bienestar en el trabajo, y desarrollo personal en la que se mantenga un ambiente motivacional.

La gestión del talento humano está constituida por cuatro objetivos principales los cuales son:

Objetivos sociales: Tratar al personal bajo principios éticos y socialmente responsables, es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.

Objetivos corporativos: reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas y que representa a un miembro importante de la empresa, su bienestar social y personal son igual de importantes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

Objetivos personales: La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales que potencien la organización.

3.5.1.1. Estrategias de la Gestión del Talento Humano.

3.5.1.1.1. Estrategias de integración.

Anual: Programar integraciones de carácter familiar en las que se tiene como objetivo que una vez al año se reúna e integren las familias en actividades de recreación.

Mensuales: Realizar al menos una integración semestral de todos los miembros de la organización en la que se compartan expectativas, retos, relatos y vivencias.

Semanal y diario. Se realizan actividades programadas para incrementar la creatividad, la felicidad y reducir los niveles de estrés, se realizan dentro de la jornada laboral las cuales pueden ser pausas activas, actividades de refuerzo creativo, tiempo de break con todos los miembros que se encuentren en la empresa.

3.5.1.1.2. Estrategia de Reconocimiento.

En fechas especiales: se otorga un reconocimiento público y se realiza una reunión para las siguientes ocasiones: cumpleaños del personal, día de amor y amistad, aniversario de la empresa, entre otras por definir.

Por innovación: se hace un reconocimiento público e interno en redes sociales por obtener resultados en procesos de investigación, desarrollo e innovación a estos se puede sumar un

reconocimiento económico, viajes, bonificaciones u otras que están previamente establecidos en el programa de I+D+i.

3.5.1.1.3. Estrategias de recreación:

Se pueden vincular con otras estrategias de integración.

Actividades que se realizan una vez al año con todos los miembros en espacios recreativos ya sean: senderismo, juegos deportivos, días de siembra de árboles, entre otras que se puedan realizar.

3.6. REQUERIMIENTOS LEGALES

3.6.1. Leyes, acuerdos y/o resoluciones

Dentro de los requerimientos legales la empresa asumió los costos y cotizaciones en el plan financiero para la solicitud de: cámara de comercio, sello ecológico, registro de marca, negocios verdes, código de barras y registro INVIMA este último es uno de los más importantes y con mayor costo debido a que las salsas, se registran como un alimento de alto riesgo en la categoría 13.

3.7. CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

El acta de constitución que se muestra en el (Anexo 30) refleja parte de los estatutos y la conformación de la empresa con 3 socios que aportan capital y conocimiento, demostrando que para lograr el éxito en la empresas a que fortalecer la asociatividad y trabajo en equipo.

4. CAPITULO IV

MODULO FINANCIERO

4.1. ANÁLISIS FINANCIERO.

El plan financiero se realiza a través del modelo financiero para empresas industriales suministrado por la Unidad de Emprendimiento Innovación Tecnológica y Desarrollo Empresarial de la Facultad Sede Duitama de la UPTC y el SENA Fondo Emprender, el cual está compuesto por tres grandes bloques: Entrada de Datos, Resultados y Auxiliares.

En el primer bloque se establecen los datos esenciales para el desarrollo de la tasa de inflación anual, los productos a vender, precio de venta estimado por producto, unidades a vender por año y tasa de crecimiento anual del 5% y dos expansiones de mercado en el 2do y 4to año, luego se realiza la tabla de costos de materia primas por unidad, proceso de producción en el que se establece el tiempo por cada actividad, costos de mano de obra directa que determina el salario, el número de trabajadores por año y el tiempo estimado en minutos/hombre/unidad, dichas tablas se pueden apreciar en los (anexos 31 y 32).

En las tablas de gastos en administración y ventas se incluyen los costos de software administrativo y CRM, gastos por servicio de contador y distribuidor para el primer año, la tabla de otros costos de fabricación que incluye costos para muestras de producto y costos de investigación, desarrollo e innovación, finalmente se desarrollan las tablas de inversiones fijas y diferidas, capital de trabajo, estructura de capital y el plan de inversión y financiación.

A continuación, se muestran los siguientes resultados:

4.1.1. MÁRGENES POR PRODUCTO.

Tabla 10. Márgenes por producto por año de la empresa TOMACO.

Finas Hierbas 355 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$67.464.000	\$89.052.480	\$117.549.274	\$168.095.461	\$212.640.758
Costo Materia P Consumida	\$31.205.004	\$39.565.299	\$50.215.366	\$69.073.799	\$84.139.726
Mano de Obra	\$17.963.380	\$32.341.422	\$40.683.347	\$53.987.274	\$55.606.892
Margen en pesos \$	\$18.295.616	\$17.145.759	\$26.650.562	\$45.034.389	\$72.894.140
Margen %	27,1%	19,3%	22,7%	26,8%	34,3%
S. Ahumada 355 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Ingresos	\$48.204.000	\$63.629.280	\$83.990.650	\$120.106.629	\$151.934.886
Costo Materia P Consumida	\$26.198.072	\$33.044.413	\$41.716.998	\$57.069.618	\$69.130.317
Mano de Obra	\$11.847.779	\$21.330.842	\$26.832.773	\$35.607.402	\$36.675.624
Margen en pesos \$	\$10.158.150	\$9.254.025	\$15.440.879	\$27.429.610	446.128.945
Margen %	21,1%	14,5%	18,4%	22,8%	30,4%
Salsa Aji 355 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$34.216.000	\$45.165.120	\$59.617.958	\$85.253.681	\$107.845.906
Costo Materia P Consumida	\$18.822.565	\$23.735.995	\$29.958.479	\$41.000.348	\$49.683.516
Mano de Obra	\$8.409.750	\$15.140.986	\$19.046.348	\$25.274.725	\$26.032.967
Margen \$	\$6.983.685	\$6.288.139	\$10.613.131	\$18.978.607	\$32.129.423
Margen %	\$20,4%	13,9%	17,8%	22,3%	29,8%
Finas hierbas 1000 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$103.020.000	\$135.986.400	\$179.502.048	\$256.687.929	\$324.710.230
Costo Materia P Consumida	\$55.725.106	\$71.004.532	\$90.567.894	\$125.271.487	\$153.441.191
Mano de Obra	\$13.532.498	\$24.364.025	\$30.648.314	\$40.670.669	\$41.890.789
Margen \$	\$33.762.396	\$40.617.844	\$58.285.840	\$90.745.772	\$129.378.249
Margen %	32,8%	29,9%	32,5%	35,4%	39,8%
Ahumada 1000 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$68.964.000	\$91.032.480	\$120.162.874	\$171.832.909	\$217.368.630
Costo Materia P Consumida	\$38.085.915	\$48.499.864	\$61.825.591	\$85.427.048	\$104.531.205
Mano de Obra	\$9.058.971	\$16.309.849	\$20.516.699	\$27.225.898	\$28.042.675
Margen \$	\$21.819.114	\$26.222.768	\$37.820.583	\$59.179.963	\$84.794.750
Margen %	31,6%	28,8%	31,5%	34,4%	39,0%
Salsa Aji 1000 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$51.896.000	\$68.502.720	\$90.423.590	\$129.305.734	\$163.571.754

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Costo Materia P Consumida	\$26.939.553	\$34.288.174	\$43.686.627	\$60.331.992	\$73.785.277
Mano de Obra	\$6.292.572	\$11.329.201	\$14.251.377	\$18.911.743	\$19.479.095
Margen \$	\$18.663.875	\$22.885.345	\$32.485.587	\$50.062.000	\$70.307.382
Margen %	36,0%	33,4%	35,9%	38,7%	43,0%
Finas hierbas 4000 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$8.400.000	\$11.088.000	\$14.636.160	\$20.929.709	\$26.476.082
Costo Materia P Consumida	\$5.282.388	\$6.804.304	\$8.773.279	\$12.262.418	\$15.176.306
Mano de Obra	\$441.363	\$794.633	\$999.596	\$1.326.475	\$1.366.269
Margen \$	\$2.676.250	\$3.489.062	\$4.863.286	\$7.340.816	\$9.933.506
Margen %	31,9%	31,5%	33,2%	35,1%	37,5%
Ahumada 4000 gr	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$7.440.000	\$9.820.800	\$12.963.456	\$18.537.742	\$23.450.244
Costo Materia P Consumida	\$4.934.027	\$6.342.577	\$8.161.459	\$11.384.335	\$14.061.763
Mano de Obra	\$390.921	\$703.818	\$885.356	\$1.174.878	\$1.210.124
Margen \$	\$2.115.052	\$2.774.405	\$3.916.641	\$5.978.530	\$8.178.357
Margen %	28,4%	28,3%	30,2%	32,3%	34,9%

RESUMEN PRODUCTOS					
Ingresos	\$389.604.000	\$514.277.280	\$678.846.010	\$970.749.794	\$1.227.998.489
Costo Materia P Consumida	\$207.192.630	\$263.285.158	\$334.905.693	\$461.821.045	\$563.949.301
Mano de Obra Productos	\$67.937.233	\$122.314.776	\$153.863.809	\$204.179.063	\$210.304.435
Margen \$	\$114.474.137	\$128.677.346	\$190.076.508	\$304.749.685	\$453.744.753
Margen %	29,4%	25,0%	28,0%	31,4%	36,9%

Fuente: Los Autores

El margen de ganancia promedio es del 30% durante los primeros 5 años de operación y se proyecta realizar un proceso de expansión en el segundo año en la ciudad de Tunja y Sogamoso con incremento en ventas del 20%, lo que requiere incrementar la fuerza de ventas es decir el

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

número de venderles, por tal motivo, el margen de ganancia disminuye en 4.4 puntos porcentuales y se recupera en 3% en el siguiente año.

Para el cuarto año se proyecta la segunda expansión con incremento en ventas del 30% ocupando las plazas de Bogotá, Tunja, Duitama y Sogamoso en las que se logre un margen de ganancia por producto del 36% para el quinto año.

4.1.2. ESTADO DE RESULTADOS.

Tabla 11. Estado de resultados proyectado a los cinco primeros años de la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 3
Ventas	\$389.604.000	\$514.277.280	\$678.846.010	\$970.749.794	\$1.227.998.489
Devoluciones y rebajas en ventas	\$9.740.100	\$12.856.932	\$16.971.100	\$24.268.745	\$30.699.962
Materia Prima, Mano de Obra	\$275.129.863	\$385.599.934	\$488.769.502	\$666.000.109	\$774.253.737
Depreciación	\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199
Costos de Fabricación	\$21.752.380	\$22.776.574	\$23.849.930	\$24.974.806	\$26.153.677
Utilidad Bruta	\$78.733.458	\$88.795.641	\$145.007.229	\$251.257.935	\$392.642.914
Gasto de Administración	\$10.039.800	\$20.157.280	\$20.832.040	\$21.530.230	\$22.234.943
Gastos de Ventas	\$19.874.812	\$19.744.408	\$20.887.673	\$22.437.443	\$23.718.902
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000
Utilidad Operativa	\$44.631.846	\$44.706.954	\$99.100.516	\$203.103.261	\$342.502.069
Otros ingresos	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
Utilidad antes de impuestos	\$54.631.846	\$54.706.954	4109.100.516	\$213.103.261	\$352.502.069
Impuesto renta	\$18.574.828	\$18.600.364	\$37.094.175	\$72.455.109	\$119.850.704
Utilidad Neta Final	\$36.057.018	\$36.106.589	\$72.006.340	\$140.648.152	\$232.651.366

Fuente: Los Autores

El margen de ganancia se mantiene entre el 28 y 32% durante los primeros 5 años de operación y se proyecta realizar un proceso de expansión en el segundo y cuarto año para la

ciudad de Tunja y Sogamoso, se requiere incrementar la fuerza de ventas para lograr dichas metas. Por lo menos un funcionario en ventas por ciudad, por tal motivo el margen de ganancia disminuye en 4.2 puntos porcentuales para el segundo año y se mantiene hasta el cuarto año.

Los productos salsa ahumada 355 gr y salsa Ají 355 gr, en el año 2 al 4 presentan márgenes entre 17% y 18.5% debido a que en los cronogramas de producción se sacrifica la transformación de estas referencias en tres días semanales para actividades de I+D+i y la producción de muestras de las dos referencias que se cargan al costo y por ende minimizan la utilidad aquí observada.

4.1.3. *BALANCE GENERAL.*

Tabla 12. Balance general proyección a 5 años.

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	-292.829.707	-23.512.662	-12.977.451	14.765.708	46.978.288	221.050.577
Cuentas x Cobrar	\$16.233.500	\$16.233.500	\$21.428.220	\$28.285.250	\$40.447.908	\$51.166.604
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$171.907.241	\$171.907.241	\$171.445.986	\$211.569.841	\$297.744.888	\$344.805.674
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	\$90.339.133	\$90.339.133	\$123.787.412	\$155.060.289	\$208.566.934	\$241.396.684
Anticipos y Otras C x C	0	0	0	0	0	0
Total, Activo Corriente	\$4.010.167	\$273.327.211	\$322.044.167	\$428.041.088	\$612.098.018	\$876.779.538
Terrenos	206.250.000	206.250.000	206.250.000	206.250.000	206.250.000	206.250.000
Construcciones y Edificios	\$55.080.000	\$55.080.000	\$55.080.000	\$55.080.000	\$55.080.000	\$55.080.000
Adecuaciones y mejoras	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	\$30.881.990	\$27.793.791	\$24.705.592	\$21.617.393	\$18.529.194	\$15.440.995
Muebles y Enseres	\$5.000.000	\$4.500.000	\$4.000.000	\$3.500.000	\$3.000.000	\$2.500.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	\$6.080.000	\$5.472.000	\$4.864.000	\$4.256.000	\$3.648.000	\$3.040.000

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Total, Activos Fijos:	\$303.811.990	\$299.563.791	\$295.315.592	\$291.067.393	\$286.819.194	\$282.570.995
Total, Activos Diferidos:	\$20.935.000	\$16.748.000	\$12.561.000	\$8.374.000	\$4.187.000	\$0
Total, Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	\$310.397.157	\$571.279.002	\$611.560.759	\$709.122.481	\$884.744.212	\$1.140.990.533
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$12.397.157	\$12.397.157	\$12.363.893	\$15.257.440	\$21.471.987	\$24.865.794
Impuestos X Pagar	0	\$18.574.828	\$18.600.364	\$37.094.175	\$72.455.109	\$119.850.704
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender	\$149.000.000	\$149.000.000	\$149.000.000	\$149.000.000	\$149.000.000	\$149.000.000
PASIVO						
Patrimonio						
Capital Social	\$149.000.000	\$355.250.000	\$370.250.000	\$385.250.000	\$400.250.000	\$415.250.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	\$3.605.702	\$7.216.361	\$14.416.995	\$28.481.810
Utilidades Retenidas	0	0	\$21.634.211	\$43.298.164	\$86.501.969	\$170.890.860
Utilidades del Ejercicio	0	\$36.057.018	\$36.106.589	\$72.006.340	\$140.648.152	\$232.651.366
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	\$149.000.000	\$391.307.018	\$431.596.502	\$507.770.865	\$641.817.116	\$847.274.036
PASIVO + PATRIMONIO	\$310.397.157	\$571.279.002	\$611.560.759	\$709.122.481	\$884.744.212	\$1.140.990.533

Fuente: los autores

El valor estimado a otros ingresos hace referencia a las ventas que se pueden generar por los prototipos desarrollados en los proyectos de investigación o por los programas de capacitaciones, consultoría y asesoría técnica a entidades públicas, privadas y productores agrícolas.

Después de obtener la utilidad neta final y en concordancia con las políticas de investigación, desarrollo e innovación en las que se debe retribuir el 5 % de la utilidad neta del ejercicio, por lo cual para el primer año se recauda un total de \$2.399.197 los cuales se suman al rubro de otros costos de producción en I+D+i. Dentro de la herramienta financiera de Fondo Emprender no se permite el ingreso de este rubro ni el del 10% de la innovaciones exitosas para el proceso, por lo tanto se asignan mensualmente al rubro de otros gastos de I+D+i.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Con destinación a Iniciar la inversión para la puesta en marcha y aceleración del proyecto se estima un promedio de \$330.000.000 millones de pesos del cual, se espera obtener capital semilla con fondo emprender por un valor de \$149.0000.000 millones de pesos lo que representa el 45% de la inversión total. Aunque es de considerar que el valor del terreno representa otra suma importante que ocupa el 37,5% de la inversión que llegará a ser un activo fijo de planta no depreciable, se espera que la adquisición del mismo sea realizada por los aportes de capital de los socios de la empresa.

4.1.4. FLUJO DE CAJA.

Tabla 13. Flujo de caja, proyección a 5 años.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199	\$4.248.199
Depreciaciones		\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000	\$4.187.000
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	\$-18.574.828	\$-18.600.364	\$-37.094.175	\$-72.455.109
Neto Flujo de Caja Operativo		\$53.067.045	\$34.567.325	\$88.935.350	\$174.444.285	\$278.482.160
Flujo de Caja Inversión		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Cobrar	\$-16.233.500	0	\$-5.194.720	\$-6.857.030	\$-12.162.658	\$-10.718.696
Variación Inv. Materias Primas e insumos	\$-171.907.241	0	\$461.255	\$-40.123.855	\$-86.175.047	\$-47.060.786
Variación Inv. Prodi. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prodi. Terminados	\$-90.339.133	0	\$-33.448.279	\$-31.272.877	\$-53.506.645	\$-32.829.750
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	\$12.397.157	0	\$-33.264	\$2.893.547	\$6.214.547	\$3.393.807
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo		0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	\$-266.082.717	0	\$-\$38.215.008	\$-\$75.360.215	\$-145.629.803	\$-87.215.425
Inversión en Construcciones	\$-206.250.000	0	0	0	0	0

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Inversión en Adecuaciones y Mejoras	\$-55.080.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	\$-30.881.990	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	\$-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	\$-6.600.000	0	0	0	0	0
Desembolsos Fondo Emprender	\$149.000.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	\$-10.817.105	\$-10.831.977	-21.601.902	\$-42.194.446
Capital	\$149.000.000	\$206.250.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Otros Ingresos No Operacionales		\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$298.000.000	\$216.250.000	\$14.182.895	\$14.168.023	\$3.398.098	\$-17.194.446
Neto Periodo	\$-292.829.707	\$269.317.045	\$10.535.211	\$27.743.158	\$32.212.580	\$174.072.289
Saldo anterior		\$-292.829.707	\$-23.512.662	\$-12.977.451	\$14.765.708	\$46.978.288
Saldo siguiente	\$-292.829.707	\$-23.512.662	\$-12.977.451	\$14.765.708	\$46.978.288	\$221.050.577

Fuente: los autores

Uno de los indicadores más relevantes para la evaluación del proyecto es el flujo de caja, el cual representa el efectivo que circula en la empresa y con el que se ejecuta el pago de los pasivos a corto plazo, también como muestra la tabla la empresa requiere un capital inicial trabajo en efectivo de \$45.000.000 millones de pesos aproximadamente para operar correctamente y poder dar cumplimiento a índices de producción semanales, mensuales y anuales.

4.1.5. **ÍNDICES DE PRODUCCIÓN.****Tabla 14 Indicadores de decisión**

Costos Variables Unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$4.843,7	\$5.129,1	\$5.437,0	\$5.767,2	\$6.124,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$1.588,21	\$2.382,85	\$2.497,89	\$2.549,79	\$2.283,73
Materia Prima y M.O.	\$6.431,9	\$7.512,0	\$7.934,9	\$8.317,0	\$8.407,7
Costos Producción Inventariables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Producidas Estimadas	\$56.822	55.784	65.539	86.510	95.993
Compras Materia Prima	\$469.439.003	296.272.183	406.302.425	601.502.737	643.839.837
Costo de la Materia Prima Consumida (CMPC)	\$297.531.763	296.733.437	366.178.571	515.327.690	596.779.051
Materia Prima de lo vendido	\$207.192.630	263.285.158	334.905.693	461.821.045	563.949.301
Mano de Obra	\$67.937.233	122.314.776	153.863.809	204.179.063	210.304.435
Costo MP + MO (de lo vendido)	\$275.129.863	385.599.934	488.769.502	666.000.109	774.253.737
Depreciación	\$4.248.199	4.248.199	4.248.199	4.248.199	4.248.199
Costos de Fabricación	\$21.752.380	22.776.574	23.849.930	24.974.806	26.153.677
Costo de Manufactura	\$391.469.575	446.072.986	548.140.508	748.729.759	837.485.362
Costo de Producción	\$391.469.575	446.072.986	548.140.508	748.729.759	837.485.362
Total, Costo de Ventas	\$301.130.442	412.624.707	516.867.631	695.223.114	804.655.613
Margen Bruto	22,71%	19,77%	23,86%	28,38%	34,47%
Costos de Ventas					
Inventario Inicial de MP	0	171.907.241	171.445.986	211.569.841	297.744.888
más Compras	469.439.003	296.272.183	406.302.425	601.502.737	643.839.837
Inventario Final de MP	171.907.241	171.445.986	211.569.841	297.744.888	344.805.674
Costo de la MP Consumida	297.531.763	296.733.437	366.178.571	515.327.690	596.779.051
Mano de Obra Directa	67.937.233	122.314.776	153.863.809	204.179.063	210.304.435
Depreciación	4.248.199	4.248.199	4.248.199	4.248.199	4.248.199
Costos de Fabricación	21.752.380	22.776.574	23.849.930	24.974.806	26.153.677
Costo de Manufactura	391.469.575	446.072.986	548.140.508	748.729.759	837.485.362
Inventario Inicial de PP	0	0	0	0	0
Inventario Final de PP	0	0	0	0	0
Costo de Producción	391.469.575	446.072.986	548.140.508	748.729.759	837.485.362
Inventario Inicial de PT	0	90.339.133	123.787.412	155.060.289	208.566.934

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Inventario Final de PT	90.339.133	123.787.412	155.060.289	208.566.934	241.396.684
Costo de Ventas	301.130.442	412.624.707	516.867.631	695.223.114	804.655.613

Fuente: los autores

Como el proceso de elaboración de la salsa de tomate orgánico en sus diferentes presentaciones depende en gran medida del acceso a la materia prima (tomate orgánico) y este es un producto perecedero, es importante señalar que hay que tener una rotación constante semana a semana, igualmente hay que señalar que en el proceso no se tuvieron en cuenta las pérdidas en pos cosecha que se pueden generar en los dos días que posiblemente el tomate se encuentre en inventarios, así que en los costos de materia prima se puede generar un incremento, sin embargo se desarrollarán protocolos y procesos para la conservación de la materia prima en el almacenamiento con la firme intención de minimizar pérdidas y por ende costos.

4.1.6. INDICADORES MACROECONÓMICOS Y DE PRODUCCIÓN.

Tabla 15. Supuestos macroeconómicos y de producción.

Supuestos Macroeconómicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Anual IPC	4,40%	4,10%	3,40%	3,80%	3,60%
Devaluación					
Variación PIB	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
DTF ATA					
Supuestos Operativos					
Variación precios	N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas	N.A.	20,0%	20,0%	30,0%	15,0%
Variación costos de producción	N.A.	13,9%	22,9%	36,6%	11,9%
Variación Gastos Administrativos	N.A.	100,8%	3,3%	3,4%	3,3%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)	15	15	15	15	15
Rotación inventarios (días del Costo de Ventas)	313,5	257,6	255,4	262,2	262,3

Fuente: los autores

La variación de precios para el segundo año es del 10% la cual está relacionada con la primera fase de expansión del mercado que incrementa en un 20% ocupando el 80% de la capacidad instalada y se mantiene a lo largo de los 3 años siguientes en un 5%, logrando establecer un precio competitivo, pero a la vez reconociendo la calidad e innovación de la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.

4.2.1. CRITERIOS DE DECISIÓN.

Tabla 16. Criterios de Producción.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor.	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno).	25,77%
VAN (Valor actual neto).	212.310.420
PRI (Periodo de recuperación de la inversión).	1,75
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	4 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo Emprender. (AFE/AT)	52,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes).	24 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes).	48 mes

Fuente: los autores

4.2.2. INDICADORES FINANCIEROS.

Tabla 17. Indicadores financieros con proyección a 5 años.

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	8,2	9,8	7,8	6,3	5,9
Prueba Acida	-0,2	0,3	0,8	0,9	1,9
Rotación cartera (días de ventas),	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Rotación Inventarios (días del Costo de Ventas)	313,5	257,6	255,4	262,2	262,3
Rotación Proveedores	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Nivel de Endeudamiento Total	31,5%	29,4%	28,4%	27,5%	25,7%
Rentabilidad Operacional	11,5%	8,7%	14,6%	20,9%	27,9%
Rentabilidad Neta	9,3%	7,0%	10,6%	14,5%	18,9%
Rentabilidad Patrimonio	9,2%	8,4%	14,2%	21,9%	27,5%
Rentabilidad del Activo	6,3%	5,9%	10,2%	15,9%	20,4%

Fuente: los autores

Aunque los indicadores de rentabilidad proyectan tendencia de crecimiento entre el primer y tercer año, se observa que sus porcentajes siguen siendo bajos, la causa de dichas cifras radica en que al plantear el cronograma de producción se asumen costos y 3 días en la semana para la fabricación de otros productos como los son: salsa de piña orgánica, pulpa de ají, ahumado líquido y pulpas de fruta, productos a los cuales no se les ha realizado una evaluación operativa,

de mercadeo y finanzas para poder determinar los ingresos y rentabilidad, pero son productos que la empresa está desarrollando como nuevos prototipos derivados del programa de I+D+i.

4.2.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.

Para la empresa TOMACO el resultado de los indicadores financieros es positivo ya que se obtiene una tasa interna de retorno (TIR) del 27,09% el cuál sería la tasa de interés más elevada que podría pagar el proyecto sin perder dinero, también nos demuestra que el proyecto va a obtener una mayor rentabilidad frente a la que se deseaba obtener, es decir; supera la tasa mínima de rendimiento que es del 12% generando la viabilidad durante los primero 5 años de ejecución de la empresa.

El valor actual neto (VAN) indica que la empresa es rentable ya que es positivo con una cifra de \$195.768.121 y junto al periodo de recuperación de la inversión que es dos años, se demuestra que el costo de oportunidad junto a los demás indicadores se pueden proyectar inversiones direccionadas a la expansión del mercado en las ciudades de Bogotá, Tunja, Sogamoso, entre otras, en las que se debe crecer en la oferta de productos, publicidad, promoción el número de vendedores pertenecientes a la fuerza de ventas que permitan aceleración mínimo en 20% del segundo año y 30% cuarto año en el rubro de ventas.

En cuanto a la relación beneficio costo, se evidencia una posición óptima en la que se supera en 15,9% los costos totales, esto debido a que la actividad productiva está diseñada de forma lineal y se encuentra en una posición geográfica estratégica, alta gama de productos gracias a las estrategias diseñadas en el programa de I+D+i, menores costos en mano de obra, acceso a la tecnología y finalmente hay una tendencia de crecimiento en el mercado de los alimentos orgánicos procesados, lo cual fortalece el precio de venta de cada uno de los productos.

El indicador de liquidez es satisfactorio ya que presenta una relación de 1,2 para el primer año y 4,5 para el 4 año, lo que significa que la empresa puede pagar deudas a corto plazo sin sacrificar la propiedad planta y equipo, es decir que con el incremento de la liquidez de 3.3 puntos en el cuarto año se podrían realizar inversiones en maquinaria y equipos como bandas transportadoras, sistemas eficientes de energía, tanques de reserva de agua entre otras que se pueden financiar directamente con las empresas proveedoras.

En cuanto al indicador de prueba acida se fija sobre 1,1 puntos lo que resuelve que la empresa se encuentra en una posición de crecimiento sólido ya que como se realizan producciones, rotación de inventarios y ventas semanales se cuenta con la capacidad de recuperar

las cuentas por cobrar de forma pronta y oportuna, adicionalmente se cuenta con estrategias diseñadas para desarrollar el mercado y tener control en la recuperación de la cartera con el sistema CRM, así mismo, TOMACO elimina los créditos a 60 y 90 días en el segmento institucional aprobando solamente el de 30 días por compras iguales o superiores a \$1.000.000 de pesos y previo estudio de crédito. También se otorgarán descuentos del 5% por pronto pago (15 días) para reducir la cartera y tener contacto directo con los clientes, lo cual le permite a la empresa pagar deudas a corto plazo y tener un flujo de efectivo suficiente. En este sentido se requiere diseñar estrategias para el 4to y 5to año ya que con indicadores superiores a 4 puntos podría presentar una retención en el efectivo de la empresa.

La capacidad de endeudamiento de la empresa es aceptable teniendo en cuenta que se plantea asumir una deuda inicial de \$149.000.000 que corresponde a la inversión asignada por Fondo Emprender, lo que en este caso representa un 49,54%, e indica que la empresa puede asumir nuevas deudas, las cuales podrían ser créditos para reinversión en nuevas tecnologías, actividad comercial en nuevas ciudades para impulsar ventas o realizar proyectos en finca raíz para construir invernaderos bajo sistemas ecológicos en los que se generen mayor capacidad de materias primas y a la vez disminuya los costos de los mismos.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados hacia el desarrollo sostenible y rentabilidad del proyecto, es necesario identificar los momentos de la economía regional y nacional y evaluar indicadores como la tasa y tendencia de desempleo e inflación, para el año 2019 la tasa de inflación se mantiene en 3,75 puntos porcentuales y el desempleo nacional con tendencia a la alza en 10,7 % a nivel nacional y 11,6% para la ciudad de Tunja en el mes de septiembre según el informe presentado por (DANE, 2019). Estas tendencias podrían mantenerse debido a la presión en la inmigración de población venezolana al país, la cual afecta directamente la tasa de empleo estacional es decir a aquellos que son de forma temporal y que en la mayoría de los casos son ocupados por estudiantes universitarios, quienes hacen parte del nicho de mercado de la empresa y como posible resultado, los ingresos y la capacidad de adquisición de bienes de la población sean menores.

Por otro lado, el crecimiento económico del país según la dirección de planeación nacional DPN se proyecta en 2,5% y en los próximos 5 años se espera que llegue al 4%, en el informe se evidencia un crecimiento de 6,42% en el sector de alimentos y bebidas.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Debido a estas condiciones y si se mantiene una tendencia a la baja de la inflación la empresa puede tener menor disponibilidad de dinero para asumir nuevas deudas por lo cual se desarrollan estrategias como la de mantener un incremento constante del 5% en el precio de venta a partir del segundo año y elevar la fuerza y expansión en el número de unidades a vender para generar un crecimiento constante en la rentabilidad neta.

Finalmente, la empresa TOMACO tiene como política la retribución del 1% de las ganancias netas año a año para la reforestación y programas de manejo y conservación de cuencas en la zona, aportando así al crecimiento económico, social y ambiental de manera sostenible en el departamento.

5. CAPITULO V

ESTUDIO DE IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES.

5.1. IMPACTO ECONÓMICO

5.1.1. *IMPACTO CON LAS VENTAS*

Con las ventas de las salsas de tomate efectuadas en los 5 primeros años de operación de Tomaco, se estima que se moverán alrededor de \$3.781.470.564 millones de pesos en la región entre productores de tomate, tiendas y supermercados, sector del transporte, vendedores y demás personal directo o indirecto con lo que el aporte económico generará un impacto positivo en la economía, local regional y nacional. (*Ver anexo 1 de impactos*).

5.1.2. *IMPACTO POR INVERSIONES*

Con la inversión del proyecto el impacto económico es significativo, para el primer año se generarán 5 empleos directos, 2 empleos indirectos, para el quinto año serán 7 empleos directos entre cargos administrativos y operarios lo que exponencialmente impacta 7 familias una ciudad intermedia y la región, específicamente al campo boyacense. Los empleados o colaboradores recibirán su sustento habitual con garantías y en cumplimiento de la legislación laboral colombiana. (*Ver anexo 2 de impactos*);

5.1.3. *PROYECCIÓN NOMINAL*

La adquisición de maquinaria y equipo se realizará con una inversión aproximadamente de \$30.800.000 mayoritariamente de industrias colombianas, el transporte inmerso en la compra, el personal de construcción y logística, el uso de telecomunicaciones, las adecuaciones y arrendamientos, en particular todas las actividades preoperativas y las concernientes a la puesta en marcha y operación del proyecto, producirán impactos positivos en la economía regional, en los indicadores de creación de empresa, al crecimiento del sector industrial y por supuesto, al incremento del PIB. (*Ver anexo 3 de impactos*)

5.1.4. *POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL*

Tomaco impulsa una propuesta de empresa agroindustrial que da valor agregado a las materias primas del campo colombiano especialmente en el departamento de Boyacá, es una meta garantizar al agricultor que sus productos se aprovechen en la región y logren llegar al resto del mundo, los proveedores de nuestra empresa tendrán garantizada la compra de sus cosechas si cumplen con los requerimientos de la empresa.

En una alianza por el campo y la agroindustria TOMACO pretende minimizar los impactos negativos por la oscilación de precios de los productos agrícolas. La organización sostendrá el precio de pago de la compra de las materias primas sin castigar el precio de venta, permitirá que el agricultor tenga estabilidad y planeación, también podrá administrar la producción y manejar la contabilidad de su unidad productiva agrícola entre otras ventajas empresariales.

5.2. IMPACTO REGIONAL

La agricultura es un pilar de la economía regional, sin embargo, la apertura económica global, las relaciones bilaterales, el precio del dólar y la falta de inversión en la modernización del sector sumado al estado de las vías terciarias hacen que los campesinos agricultores tengan limitaciones en el desarrollo de sus actividades comerciales.

Un factor determinante del crecimiento y fortalecimiento del sector agropecuario es la agroindustria local o regional, porque garantiza al agricultor la compra de sus productos que en su mayoría son perecederos y, además, interviene para que los productos se transformen en alimentos con periodos de comercialización más amplios y apertura de nuevos mercados.

Nuestra propuesta busca hacerles frente a los retos que enfrenta la principal actividad económica de la región, la agricultura, la creación de TOMACO una empresa al servicio de los campesinos productores que desarrolla y produce alimentos con los productos de la región, involucra talento humano capacitado en pro del crecimiento mutuo, donde estudiantes y emprendedores se animarán con la realización de prácticas académicas y visitas grupales. (*Ver anexo 4*)

5.3. IMPACTO SOCIAL

Nuestra organización contempla proveer servicios de extensión a los agricultores y productores de materias primas en la región, como estrategia de fortalecimiento mutuo entre las partes y como mecanismo de garantía del origen de nuestros productos.

Los servicios de extensión a agricultores se conforman a partir de capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas, técnicas administrativas, financieras y contables así como, ampliar las posibilidades para que se certifiquen como cultivos orgánicos, se implementarán a partir de visitas en donde como organización dispondremos de formatos y métodos de implementación, de esta forma, podremos toda nuestra capacidad organizativa para acelerar las relaciones con las entidades de certificación y gestión de los sellos orgánicos y buenas prácticas a agrícolas.

TOMACO tiene la intención de desligar la dependencia de insumos químicos en la producción de alimentos agrícolas, creemos que con investigación y capacitación a los agricultores iniciaremos una relación conexas y de apoyo, duradera y fructífera en la producción de alimentos nutritivos y sanos para la región. (*Ver anexo 5 de presupuesto de extensión*).

5.4. IMPACTO AMBIENTAL

5.4.1. MATRIZ DE LEOPOLD

5.4.1.1. MÉTODO LEOPOLD

La matriz de Leopold es un método de evaluación de impacto ambiental, utilizado para identificar el impacto inicial de un proyecto en un entorno natural. Sin embargo, es un método indirecto porque lo que realmente se califica, son las interacciones entre el proyecto y el ambiente sin darle ningún nombre al impacto que se presenta en esa interacción.

El análisis se realiza con la matriz de Leopold (ML) (Leopold et al., 1971). Esta matriz tiene en el eje horizontal las acciones que causan impacto ambiental y en el eje vertical las condiciones ambientales existentes que puedan verse afectadas por esas acciones. De hecho, este formato provee un examen amplio de las interacciones entre acciones propuestas y factores ambientales. (colombiaaprende, 2019).

Para calificar la magnitud del impacto, se coloca un número entre 1 y 10 (1 representa la menor magnitud, y 10 la mayor). (*Ver anexo 6*) y el análisis (*ver anexo7*)

5.4.2. MEDIDAS PREVENTIVAS

5.4.2.1. Agotamiento de recurso hídrico.

Como medida preventiva y de reducción del uso de agua, en cuanto al uso de energía eléctrica, se dispondrán de 2 paneles solares como alternativa de generación de energía eléctrica, para así disminuir en un 20 % la dependencia de la energía hidroeléctrica.

5.4.2.2. Consumo de agua en producción.

Respecto a la disminución del consumo de agua en la línea de producción de la salsa de tomate orgánico TOMACO, se parametrizarán las cantidades específicas en cada etapa del proceso y se diseñará una estrategia para su reducción.

5.4.2.3. Consumo de agua para aseo y desinfección.

En pro de la minimización del uso del agua potable en el aseo, limpieza y desinfección, la planta contará con un sistema de canalización y almacenamiento de aguas lluvias que tendrá destino específicamente al aseo y limpieza de la planta.

5.4.3. INNOVACIÓN PARA LA DISMINUCIÓN DE IMPACTOS AL MEDIO AMBIENTE**5.4.3.1. Reincorporación de residuos sólidos orgánicos como fertilizante natural.**

Se plantea en un término a largo plazo, diseñar e implementar una estrategia de reincorporación de los residuos sólidos orgánicos generados por la planta para devolverlos como material fertilizante nuevamente al campo colombiano. Este plan a futuro permitiría disminuir considerablemente el desperdicio del material aprovechable generando una fuente de ingresos adicional y aportando al uso de fertilizantes orgánicos con destino los productores de la región.

CONCLUSIONES

En concordancia con los resultados obtenidos por la investigación y el desarrollo de la propuesta titulada Plan De Negocio Para La Construcción Y Consolidación De La Empresa TOMACO S.A.S en la ciudad de Duitama, concluimos que las condiciones macroeconómicas del sector manufacturero, el comportamiento microeconómico del grupo industrial (*elaboración de otros productos alimenticios*), del cual hace parte la elaboración de salsas de tomate y otros aderezos, presenta un panorama de crecimiento y oportunidad para el sector, donde el desarrollo de productos orgánicos que presenten un excelente desempeño culinario, estarán en las primeras listas de liderazgo dentro del mercado.

Considerando que la participación porcentual del sector manufacturero aporta en 2 puntos porcentuales al PIB general, y que el 5,6% lo aporta el grupo industrial que hace parte de la producción de salsa de tomate, denota el crecimiento sostenido que ha mantenido la industria alimentaria, el dinamismo e innovación donde el traslado a lo natural y saludable, entra en una etapa de crecimiento y despertar empresarial aunado por el cambio en los hábitos de consumo, también resaltamos que a pesar de las condiciones de la demanda en alimentos transformados, la apertura de nuevos mercados y la diversificación de productos extranjeros ha mantenido el nivel de ventas y apertura a otros mercados externos.

En ese sentido la investigación de mercados concuerda lo proyectado para el subsector de los productos alimenticios en donde la demanda se inclinará hacia productos innovadores con beneficios diferenciados, los resultados que obtuvimos frente al potencial de nivel de demanda de nuestro producto primogénito, la salsa de tomate orgánico, evidencian que la intención de compra se encuentra en un nivel superior al 50% para el segmento masivo, y en el 97,6 % para el segmento institucional, esto ha incrementado nuestro interés en la participación del negocio de las salsas de tomate orgánico y otros productos alimenticios en Colombia.

La investigación brindó hallazgos que lograron evidenciar el reconocimiento de las preferencias del mercado, logrando determinar que para el consumidor es importante que el empaque se encuentre en una presentación amigable al medio ambiente, que el comprador posee una preferencia a adquirir el producto en los supermercados locales y en el momento de la compra, el 27% valora todos los elementos concernientes al Producto: su presentación, sabor, marca, valor nutricional y experiencia. En el sector institucional, se prefiere hacer la compra en las salsamentarías de mayor posicionamiento de la ciudad de Duitama, también encontramos que

el 79,3% considera que nuestra salsa de tomate tiene mayor valor que una salsa convencional, es decir que la propuesta de una salsa de tomate orgánico presenta una oportunidad de aceptación por encima del 50% en la ciudad de Duitama.

Se validó con los resultados de la investigación de mercados que el precio del producto no es el factor determinante que motiva la compra de las salsas de tomate, también logramos medir que el 97,3 % considera pertinente cambiar de hábitos de alimentación hacia alimentos de origen orgánico, lo cual se ratifica la pertinencia de lanzar un producto con la oferta de valor de nuestra salsa en góndolas de supermercados y restaurantes de la ciudad.

En consecuencia, se define que la comercialización del producto está supeditada al valor agregado del servicio de la venta y post venta, asumido como parte intrínseca de la compra de la salsa de tomate orgánico Tomaco, considerando que el producto requiere de un servicio personalizado en venta sobre los aspectos racionales inherentes a las características puntuales que diferencian nuestra salsa de la demás salsas del mercado.

En términos operacionales la razón de la producción se define en base a la cobertura y la participación esperada en el mercado, la capacidad instalada de la planta de procesamiento es consecuencia de los resultados de la investigación y la modulación del proceso en términos de tiempos y movimientos, todo en cuanto a la articulación de los resultados de la investigación de mercados y el ajuste puntual para el cumplimiento de las metas y las proyecciones trazadas.

Los resultados que obtuvimos en el módulo financiero en la metodología de FONADE, revelaron que el proyecto necesita una inversión total de \$310.000.000 de pesos de los cuales el 45% se financiará por medio de Fondo Emprender y 55% por medio de recursos propios. Bajo esta condición, el proyecto presenta una TIR del 27,09%, una VAN de \$195.768.121 millones en donde el margen de ganancia promedio es del 30% y la relación beneficio costo del 15,9%.

La empresa establece políticas ambientales en las que se asigna el 1% de las utilidades netas para actividades de reforestación y conservación de cuencas hidrográficas, igualmente el 5% se asigna al rubro de I+D+i con el fin de fortalecer el programa y la cultura de la innovación.

El plan operativo establece un cronograma de operaciones en el cual se asumen 3 días de producción en actividades de investigación desarrollo e innovación para la creación y desarrollo de nuevos productos, con el fin de darle cumplimiento a la misión y visión estratégica de la empresa y la estrategia de innovación.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo del estudio de mercados se debe continuar con las actividades de co-creación y panel sensorial que enriquecen el análisis cualitativo del proceso de perfeccionamiento de la salsa de tomate orgánico.

Dentro de la etapa de desarrollo de productos se deben evaluar los aspectos microbiológicos y físico químicos que garanticen el cumplimiento de la norma técnica colombiana NTC 921 y se logre avanzar en procesos de certificación de alta calidad.

Diseñar protocolos en manejo integrado de residuos sólidos, almacenamiento, limpieza y desinfección y manejo integrado de plagas es una de las prioridades a establecer en el corto plazo.

plantear el plan y cronograma de capacitaciones en manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufactura, conservación y cuidado del agua, manejo de software y CRM, marketing digital, servicio al cliente y fortalecimiento de la metodología de investigación, desarrollo e innovación hacen parte de la ejecución del presente plan de negocio.

Bibliografía e Infografía.

- ✓ (UNER). (2013). *SCIELO, CIENCIA DOCENCIA Y TECNOLOGIA*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162007000200008&script=sci_arttext&tlng=pt
- ✓ Alsina, G. (2016). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/formateo.php>
- ✓ Andrade, M. P. (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/salud/fumador-pasivo.php>
- ✓ Avella Castelblanco, J. C., & Quisphi Gonzales, M. (febrero de 2016). BOYACÀ EN CIFRAS. TUNJA, Boyacà, Colombia.
- ✓ Becerra Elejald, L. L. (28 de febrero de 2019). *larepublica*. Obtenido de [larepublica: https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-27-en-2018-segun-informo-el-dane-2834007](https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-27-en-2018-segun-informo-el-dane-2834007)
- ✓ Bembibre, C. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/salud/lisiado.php>
- ✓ Bembibre, C. (2010). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>
- ✓ Bembibre, C. (2014). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/finanzas.php>
- ✓ Bembibre, V. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- ✓ Bembibre, V. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/utilidad.php>
- ✓ Bembibre, V. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/impuesto-a-las-ganancias.php>
- ✓ Bembibre, V. (2009). *DEFINICIONES ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/amortizacion.php>
- ✓ Bembibre, V. (2009). *DEFINICIONES ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/balance-general.php>
- ✓ Bogota, i. i. (27 de junio de 2019). *Invest in Bogota*. Obtenido de Invest in Bogota: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>
- ✓ Cámara De Comercio De Duitama. (18 de junio de 2018). Base de datos de establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos bebidas o tabaco. Duitama, Boyaca , Colombia.
- ✓ CARDONA, A. O. (23 de MAYO de 2018). *AGRONEGOCIOS* . Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/cuales-son-las-regiones-que-mas-producen->

- tomate-2728689
- ✓ colombia3. (octubre de 2018). *Gerentes.com*. Obtenido de Gerentes.com:
<http://gerente.com/co/guias/alimentos-procesados-2/>
 - ✓ Colombia3. (octubre de 2018). *Gerentes.com*. Obtenido de Gerentes.com:
<http://gerente.com/co/guias/alimentos-procesados-2/>
 - ✓ colombiaaprende. (2019). *aprende.colombiaaprende.edu.co*. Obtenido de aprende.colombiaaprende.edu.co:
http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/ContenidosAprender/G_10/S/S_G10_U05_L02/S_G10_U05_L02_03_04_01.html
 - ✓ DANE. (Diciembre de 2014). El cultivo de tomate de mesa bajo invernadero, tecnología que ofrece mayor producción, calidad e inocuidad del producto. Bogotá, Colombia.
 - ✓ DANE. (2015). *COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPALES POR ÁREA*. Recuperado el 18 de 06 de 2019, de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
 - ✓ DANE. (2016). *ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA ENA 2015-2016*. BOGOTÁ.
 - ✓ DANE. (2018). *Producto interno bruto (PIB) Base 2015*. Bogotá.
 - ✓ DANE. (2019). *Tasa de desempleo nacional del trimestre móvil mayo - julio 2019*. Bogotá.
 - ✓ *definicion.de*. (2008). Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/?s=agricultura+organica++>
 - ✓ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM)*. Bogotá : DANE .
 - ✓ Dinero. (2017). *revista dinero* . Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-y-produccion-de-productos-organicos-en-colombia/259915>
 - ✓ Dinero. (3 de octubre de 2019). *Dinero* . Obtenido de Dinero :
<https://www.dinero.com/pais/articulo/resultados-del-crecimiento-industrial-en-el-primer-trimestre-del-ano-en-colombia/272301>
 - ✓ Duitama. (2018). Obtenido de <http://www.duitama-boyaca.gov.co>
 - ✓ Duitama. (2018). Obtenido de <http://www.duitama-boyaca.gov.co>

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

- ✓ Duitama, A. d. (2018). *Alcaldia de Duitama* . Obtenido de <http://www.duitama-boyaca.gov.co>
- ✓ *El portafolio*. (2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
- ✓ ELEJALDE, L. L. (14 de agosto de 2019). *fedeorganicos*. Obtenido de <http://www.fedeorganicos.com/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica/>
- ✓ Fajardo C., R., & Maecha, G. (1992). SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE MADURACION DEL TOMATE Y DESARROLLO DE NORMAS PRELIMINARES DE CALIDAD EN LA VARIEDADES CHONTO Y MILANO. *Revista Colombiana de quimica*, 21(1,2), 50-51.
- ✓ FAO, & OMS. (2016). *CODEX ALIMENTARIUS Norma general par los aditivos alimentarios*. ROMA.
- ✓ Garzòn, C. A. (2014). DETERMINACIÓN DE RESIDUOS DE PLAGUICIDAS EN TEJIDOSFOLIARES Y SUELOS DE SISTEMAS PRODUCTIVOS DE TOMATEBAJO INVERNADERO Y LIBRE EXPOSICIÓN EN COLOMBIA CINDY ALEJANDRA GARZÓN ESPINOSA UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E IN. Bogotá, Colombia.
- ✓ Garzon, v. (2017). *mexico* . Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentos-bebidas-2018/>
- ✓ Garzon, V. (2017). cinco tendencias y bebidas para el 2018. *mexico* . Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentos-bebidas-2018/>
- ✓ GARZON, V. (2018). *ainia*. Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentos-bebidas-2018/>
- ✓ *gestion.org*. (2016). *gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-un-marketplace/>
- ✓ GOBERNACION DE BOYACA . (2016). *BOYACA GOV*. Obtenido de https://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd2016-02-D-Productivo.pdf?fbclid=IwAR1jIYZ_7T1Wf2QYYr0yy_yUcC2QdLGUpuDUUnSIIpJK2XpziOSaKYmtE6J0
- ✓ Guevara Venabides, L. M. (17 de 11 de 2017). Nestlé entra a competir con su marca Maggi en el negocio de salsas. *La Republica*, 1.

- ✓ hortoinfo.es. (2017). *hortoinfo.es*. Obtenido de hortoinfo.es:
<http://www.hortoinfo.es/index.php/informes/cultivos/5897-inf-tomate-2017>
- ✓ hortoinfo.es. (2017). *hortoinfo.es*. Obtenido de hortoinfo.es:
<http://www.hortoinfo.es/index.php/informes/cultivos/5897-inf-tomate-2017>
- ✓ Ibáñez, F. C., & Irigoyen, A. (2003). *Aditivos Alimentarios*. Obtenido de foodtraining:
<http://foodtraining.es/wp-content/uploads/2017/01/aditivos.pdf>
- ✓ icontec. (2008). *norma tecnica colombiana 921*. (i. d. (ICONTEC), Ed.) Recuperado el 19 de JULIO de 2018, de
<file:///C:/Users/acer/Downloads/NTC921%20SALSA%20DE%20TOMATE.pdf>
- ✓ INCONTEC. (25 de 06 de 2008). Norma tecnica colombiana NTC 921 Salsa de tomate, cátsup, ketchup. *tercera actualizacion*. Bogotá.
- ✓ INFOAGRO.COM. (2002). *INFOAGRO.COM*. Obtenido de INFOAGRO.COM:
<http://www.infoagro.com/hortalizas/tomate.htm>
- ✓ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC). (2008). NORMA TÉCNICA COLOMBIA NTC 921 (tercera actualización). *Salsa de tomate, catsup, ketchup*. Colombia.
- ✓ INVIMA. (11 de 10 de 2005). Obtenido de
<file:///C:/Users/acer/Downloads/DECRETO%203636%20de%202005.pdf>
- ✓ INVIMA. (12 de MARZO de 2014). *INSTITUTO NACIONAL Y DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS*. Obtenido de
<https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/decretos/DECRETO%20539%20%20DE%202014.pdf>
- ✓ LEGIS EDITORES S.A. (2019). *LegisComex*. Obtenido de LegisComex :
<https://www.legiscomex.com/Documentos/nuevas-tendencias-consumo-salsa-aderezos-eeuu-oct-20-16-15not>
- ✓ Marcela Chávez. (08 de MAYO de 2019). Fruco, la marca local que pesa en el portafolio de Unilever. *EL PORTAFOLIO*.
- ✓ Molina Valenzuela, M. S. (2018). *CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DEL TOMATE DE USO INDUSTRIAL*. Obtenido de
https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/02/TomateIndustrial_2018.pdf
- ✓ Molina, M. S. (2018). *CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA*.

- INFORME FINAL , SANTIAGO DE CHILE. Obtenido de https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/02/TomateIndustrial_2018.pdf
- ✓ Molina, M. S. (2018). CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DEL TOMATE DE USO INDUSTRIAL. En M. S. Molina.
 - ✓ Molina, M. S. (s.f.). *CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA*.
 - ✓ Navarro, J. (2008). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/organigrama.php>
 - ✓ Navarro, J. (2014). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/personalidad-juridica.php>
 - ✓ Navarro, J. (2016). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/ciencia/proyecto-investigacion.php>
 - ✓ Navarro, J. (2016). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/modelo-negocio.php>
 - ✓ Navarro, J. (2016). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/ciencia/proyecto-investigacion.php>
 - ✓ Navarro, J. (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/empresa-subsidiaria.php>
 - ✓ Navarro, J. (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/punto-equilibrio.php>
 - ✓ Navarro, J. (2018). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/habitos-estudio.php>
 - ✓ Nicuesa, M. (2015). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/marketing-concentrado.php>
 - ✓ Nicuesa, M. (2015). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/marketing-concentrado.php>
 - ✓ Olarte, J. (abril de 2018). *bolsa mercantil de colombia*. Obtenido de <https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>
 - ✓ Olarte, J. (ABRIL de 2018). *BOLSA MERCANTIL DE COLOMBIA* . Obtenido de <https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>
 - ✓ palacios, a. (23 de mayo de 2018). *agronegocios* . Obtenido de agronegocios :

- <https://www.agronegocios.co/agricultura/cuales-son-las-regiones-que-mas-producen-tomate-2728689>
- ✓ Parra Hernández, E. F., & Parra Barajas, O. E. (2008). *Desarrollo y caracterización de una formulación para elaborar salsa de tomate con fines industriales*. Tunja.
 - ✓ Plenge Tellechea, F. (marzo de 2009). Riesgos a la salud humana causados por plaguicidas El científico frente a la sociedad. Mexico.
 - ✓ portafolio. (2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
 - ✓ portafolio, E. (2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
 - ✓ portafolio, E. (2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
 - ✓ portafolio, E. (2016). *El portafolio* . Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-cultura-emprendimiento-colombia-491736>
 - ✓ quiminet. (04 de agosto de 2011). *informacion y negocios segundo a segundo*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/normas-establecidas-por-invima-colombia-2552239.htm>
 - ✓ quiminet. (04 de agosto de 2011). *informacion y negocios segundo a segundo*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/normas-establecidas-por-invima-colombia-2552239.htm>
 - ✓ quiminet. (04 de agosto de 2011). *informacion y negocios segundo a segundo*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/normas-establecidas-por-invima-colombia-2552239.htm>
 - ✓ quiminet. (04 de agosto de 2011). *informacion y negocios segundo a segundo* . Recuperado el 2018, de <https://www.quiminet.com/articulos/normas-establecidas-por-invima-colombia-2552239.htm>
 - ✓ SENADO, S. D. (s.f.). *SECRETARIA DE SENADO* .
 - ✓ superintendencia de industria comercio y turismo. (2014). industria alimentaria en colombia. *colombia.com* , pág. 2.
 - ✓ superintendencia de industria, comercio y turismo. (2014). *colombiamania*. Obtenido de

- <http://www.colombiamania.com/industria/alimenticia.htm>
- ✓ TIEMPO, E. (2012). *EL TIEMPO.COM*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3587169>
 - ✓ Ucha, F. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/demanda.php>
 - ✓ Ucha, F. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/activo.php>
 - ✓ Ucha, F. (2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/flujo-de-efectivo.php>
 - ✓ Ucha, F. (2009). *DEFINICIONES ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/activos-fijos.php>
 - ✓ Ucha, F. (2010). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/fijacion.php>
 - ✓ Ucha, F. (2010). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/publicidad-enganosa.php>
 - ✓ Ucha, F. (2011). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/inventario.php>
 - ✓ Ucha, F. (2011). *DEFINICIONES ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/dividendo.php>
 - ✓ Ucha, F. (2012). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/comercio-interno.php>
 - ✓ Ucha, F. (2013). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/presupuesto.php>
 - ✓ Ucha, F. (2014). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/analisis-financiero.php>
 - ✓ Ucha, F. (2014). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/comercio-interno.php>
 - ✓ Ucha, F. (2014). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/indice-de-precios.php>
 - ✓ Ucha, F. (2015). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/ingenieria-alimentaria.php>
 - ✓ Ucha, F. (2015). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/ingenieria-alimentaria.php>
 - ✓ WEINBERGER VILLARÁN, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIO*. Lima: Eduardolastra.

INDICE DE ANEXOS**Anexo 1 Grupos industriales que concentran la mayor parte de producción bruta según CIU Rev. 4 Total, nacional 2017.**

Grupo industrial	Millones de pesos producción bruta	Parte. Porcentual
Productos de la refinación del petróleo	\$44.692.367	18,4%
Otros productos químicos	\$17.579.714	7,2%
Elaboración de bebidas	\$13.606.785	5,6%
Elaboración de otros productos alimenticios	\$12.752.060	5,2%
Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	\$11.084.776	4,6%
Productos de plástico	\$10.082.263	4,1%
Productos minerales no metálicos n.c.p.	\$10.026.608	4,1%
Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético	\$9.036.397	3,7%
Papel, cartón y productos de papel y cartón	\$8.754.294	3,6%
Elaboración de productos lácteos	\$8.454.866	3,5%

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	\$7.779.631	3,2%
Elaboración de alimentos preparados para animales	\$7.776.492	3,2%
Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados	\$6.978.281	2,9%
Industrias básicas de hierro y de acero	\$6.651.401	2,7%
Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	\$6.428.277	2,6%
Elaboración de productos de café	\$6.229.886	2,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	\$5.447.882	2,2%
Resto de industria	\$49.590.090	20,4%

Fuente: DANE – EAM

Nota: La diferencia en la suma se da por aproximaciones decimales

Anexo 2. Lista de competidores en los mercados de Duitama

marca	presentación	empresa	precio	característica	foto
Fruco	1000 gr	Unilever	\$9.320	Salsa de Tomate sabor a ketchup	
MiDia	200 gr	MiDia	\$1.730	Salsa De Tomate	
San Jorge	600 gr	San Jorge	\$5.450	Salsa de tomate sabor a ketchup	
La constancia	500 gr	Colombina	\$5.320	Salsa de tomate sabor a ketchup sin conservantes.	
La Muñeca	200 gr	La muñeca	\$2.700	salsa de tomate sabor tradicional	

Fuente los autores

Anexo 3 Industrias manufactureras

industrias manufactureras	
1.	Elaboración de productos alimenticios
2.	Elaboración de bebidas
3.	Elaboración de productos de tabaco
4.	Fabricación de productos textiles
5.	Confecciones; Fab. Artículos de punto y ganchillo.
6.	Confección de prendas de vestir
7.	Curtido y recurrido de cueros; fabricación de calzados; art. De viaje.
8.	Transformación de la madera t artículos de madera
9.	Fabricación de papel y cartón; productos de papel y cartón
10.	Actividades de impresión y de producción de copias
11.	Actividades de edición
12.	Actividades cinematográficas
13.	Coquización, fabricación de productos de la refinación de petróleo
14.	Fabricación de sustancias de productos químicos
15.	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medic.
16.	Fabricación de productos plásticos y de cauchos
17.	Fabricación de productos minerales no metálicos
18.	Fabricación de productos metalúrgicos básicos
19.	Fabricación de productos elaborados de metal
20.	Fabricación de armas y municiones
21.	Fabricación de maquinaria de uso domestico
22.	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p
23.	Fabricación de aparatos y equipos electrónicos
24.	Fabricación de componentes elec, computadores, equipo de comp.
25.	Fabricación de equipos de medición, prueba y navegación
26.	Fabricación de vehículos automotores
27.	Fabricación de otro tipo de equipos de transporte
28.	Fabricación de muebles, colchones y somieres
29.	Otras industrias manufactureras

Fuente: DANE-EAM (elaboración propia).

**Anexo 4 Empresas que participan en el mercado de las salsas de tomate, Razón Social,
Canal de Distribución, País de origen y tipo de salsa**

Empresa	razón social	País de origen	Canal de distribución	Tipo de salsa
Fruco	Unilever global	Colombia	Tiendas, Grandes Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
San Jorge	Levapan r	Colombia	Grandes, tiendas, Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
Del casino	Conservas delcasino s.a.s	Colombia	Grandes, Tiendas, Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
Zafran	Griffith food tm	Colombia	Grandes Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
La constancia	Colombina s.a.s	Colombia	Grandes, tiendas, Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
Heinz	Heinz Colombia s.a.s	Estados Unidos	Grandes Superficies Medios Web	Salsa De Tomate Natural
Villa santos	Villa santos	Colombia	Plataformas Web	Pasta De Tomate Natural
San miguel nuestra cosecha orgánica	San miguel	México	Plataformas Web	Salsa De Tomate Y Ajo Orgánico
Muir glen	Muir glen organic	Brasil	Plataformas Web	Salsa De Tomate Orgánica
Bio	Granoro il primo	Chile	Plataformas Web	Pasta Biológica
Caída	Cadia tm	Estados Unidos	Plataformas Web	Salsa De Tomate Orgánica
Woodstock	Woodstock	Reino Unido	Plataformas Web	Kétchup Orgánico

Anexo 5. Desarrollo propuesta metodológica de investigación.

Título

Medición de la intención de compra de la salsa de tomate orgánico sabor ahumada y finas hierbas, en pro de la constitución y consolidación de la empresa TOMACO en el municipio de Duitama.

Planteamiento Del Problema

¿Cuál es el nivel de intención de compra que existe de salsas de tomate orgánico, sabor ahumado, finas hierbas y salsa ají de las presentaciones 350gr, 1000gr y ahumado y finas hiervas de la presentación de 4000gr en el municipio de Duitama, de acuerdo a los segmentos del mercado objetivo identificados?

Justificación

Las salsas de tomate se han posicionado como un producto utilizado por los hogares y restaurantes colombianos en la preparación de alimentos o como aderezo, por lo tanto, son consumidos por niños, jóvenes y adultos de todas las edades, sin embargo, estos productos pueden contener gran cantidad de azúcares (calorías) y una gama de aditivos alimenticios que en grandes cantidades pueden presentar riesgos a la salud humana, ya sean desde reacciones alérgicas hasta enfermedades crónicas.

Esta investigación tiene como propósito indagar en el consumidor su percepción e intención de compra acerca de un producto que no solo genere un nivel de satisfacción en cuanto a las características organolépticas, sino sus beneficios posteriores sobre la salud y el medio ambiente.

En concordancia la base de las salsas tradicionales es el tomate vegetal que cultivado de forma tradicional puede contener grandes niveles de toxicidad, producida por un manejo inadecuado de agroquímicos, es decir, que algunos minerales pesados pueden permanecer hasta la obtención del producto final. Por lo anterior, los consumidores responsables podrían abstenerse de consumir este tipo de productos.

La investigación de mercados permite cuantificar la intención de compra de acuerdo a los gustos, preferencias, expectativas de precios, hábitos de consumo y frecuencias de compra de la población objetivo identificada, lo cual facilitará diseñar el plan de negocio y

su efectividad posterior con las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado masivo e institucional.

En la formulación de un plan de negocios, la información suministrada por la investigación de mercados se establece como la herramienta clave para el desarrollo empresarial de TOMACO en la toma de decisiones y las estrategias a diseñar; estas tendrán un valor de incertidumbre menor ampliando el espectro de liderazgo e impacto en la destinación de recursos y su margen de contribución.

Objetivo General

Determinar la intención de compra en los segmentos masivo e institucional de la salsa de tomate orgánico sabor ahumada y finas hierbas marca TOMACO, en pro de la constitución y consolidación de la empresa TOMACO en el municipio de Duitama.

Objetivos Específicos

- Medir la intención de compra del mercado objetivo establecido por los segmentos masivos e institucionales donde se evalúen variables de gustos y preferencias en el uso y consumo de la salsa de tomate orgánico TOMACO.
- Analizar los diferentes aspectos de diseño y presentación del producto que los consumidores y clientes prefieren.
- Analizar los aspectos que valora el cliente en el momento de la compra dentro el mercado local de la salsa de tomate.
- Cuantificar el valor percibido del público objetivo respecto a la expectativa de los precios frente a los beneficios del producto y la presentación del empaque.

Definición De Hipótesis De La Investigación

- El nivel de intención de compra de la salsa de tomate Tomaco dentro de la población de Duitama de estratos 3,4 y 5 con ingresos igual o superior a 2 s.m.l.v es del 55%.
- Al ofrecer un producto con las condiciones de diseño eco-amigable, presentación de envase en vidrio de 350gr y 1000gr para el segmento masivo, más del 15% de los clientes están dispuestos a pagar el precio ofrecido o un rango de precio similar.
- Al ofrecer un producto con las condiciones de diseño de etiqueta y empaque eco-amigable de las presentaciones 4000gr con un sistema retornable y atención personalizada por TOMACO para el segmento institucional el 40% de los clientes están dispuestos a pagar entre 23.000 y 27.000.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

- En el mercado institucional la intención de compra entre una salsa de tomate Orgánico y salsa de tomate tradicional está más condicionada por el precio que por las características funcionales del producto.

Planteamiento Metodológico Cuantitativo Para El Segmento Masivo.

Corte De La Investigación.

Para Obtener resultados favorables respecto a la hipótesis planteada y objetivos de la investigación se desarrollará un estudio cuantitativo de corte explicativo y confirmatorio.

Alcance De La Investigación.

Esta investigación cuantitativa es descriptiva y correlacional, pues al tener como propósito medir la intención de demanda de la salsa de tomate orgánico es necesario entender las intenciones y preferencias de sabor, presentación, material, experiencia y precio que el mercado desea.

Diseño De La Investigación

Denominada Investigación cuantitativa transversal ya que recolectaremos y mediremos los datos en un solo momento o una sola medición durante un tiempo determinado.

Público Objetivo De La Investigación.

Población, joven, adulta y adulta mayor en Duitama en año 2017

Población	Mujeres	Hombres
Jóvenes	9.838	9.633
Adultos	24.830	19.153
Adulto mayor	9.304	6.078
Total	43.975	34.864
Total, población	78.836 habitantes	

Fuente: DANE, 2017

Tabla. Porcentaje de Estratificación socioeconómica proyecciones 2015-2020

Estrato Socioeconómico				
1	2	3	4	5
11,9%	25,7%	40,2%	19,7%	2,5%

Fuente: Alcaldía De Duitama 2017.

Perfil Del Cliente.

Hombres y mujeres entre los 18 y 62 años de edad, perciben ingresos iguales o superiores a 2 s.m.l.v, poseen un nivel de educación igual o superior a técnico profesional, así mismo tienen como prioridad cuidar de su salud y la de su familia, prefieren alimentos con sabores naturales, únicos y exquisitos que brinden excelente desempeño; buscan consumir productos eco-amigables que minimicen los impactos negativos al medio ambiente. También buscan constantemente tener nuevas experiencias sensoriales en los alimentos respecto al sabor, color, olor y textura, se preocupan por el valor nutricional y aditivos que contienen los alimentos procesados, es por esto que están dispuestos a pagar por productos que cumplan sus preferencias y expectativas de consumo y sentido de conciencia sobre minimizar los impactos al medio ambiente aportando a las economías locales.

Tamaño Del Universo

Se establece un tamaño del universo de acuerdo a los estratos 3,4 y 5 teniendo en cuenta la población joven, adulta y de tercera edad determinándolo así:

$$78.836 \text{ habitantes} \times 62,4 \% = 49.193$$

Instrumento De Medición

Encuesta Estructurada (Cuestionario).

Técnica

Para obtener los resultados de la investigación se empleará la encuesta estructurada la cual se aplicará para el segmento masivo e institucional que se subirá virtualmente en la plataforma Google forms y se desarrollará a los perfiles determinados por medio del envío masivo vía correo electrónico, WhatsApp, Facebook.

Así mismo se determinó aplicar de manera presencial a las personas que no respondieran por medios electrónicos la encuesta.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

El enlace del cuestionario de recolección de información otorgado por la plataforma es el siguiente:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoHr8ciZPyQRKykbelazWRPEH9Wxed2s8efteQ7thyhpNITQ/viewform?usp=sf_link

Muestreo Y Tamaño De La Muestra.

Probabilístico por medio del Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

Tabla. Indicadores de medición, para definir el tamaño de la muestra

Nivel de Confianza	Error de Muestreo	Tamaño de Universo	Probabilidad de Éxito	Probabilidad de Fracaso
95%	5%	49193	50%	50%

Fuente: El Autor

Aplicando la fórmula obtenemos como resultado:

$$\frac{49193 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (49193 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

El tamaño de la muestra aplicando la fórmula cuando se conoce el tamaño del universo es de 382 encuestas para el segmento de consumo masivo.

Selección de Encuestadores: Quienes desarrollen la aplicación del instrumento serán los miembros del equipo de la investigación y si es requerido un mayor número de personal, se escogerán personas a quienes se les explicará la metodología y propósito de la investigación.

Validación de Campo: Una persona seleccionada del equipo de trabajo llamará al 10% de los encuestados, para corroborar la aplicación correcta de la encuesta a la muestra determinada por la investigación y se validará un 10% de la información recolectada.

Procesamiento de la información e informe final: Se tabulará la información y se realizarán las gráficas por medio del programa Excel de Microsoft Office y Google forms, para luego establecer las conclusiones en Word y realizar el informe final.

Cronograma Encuesta

LISTA DE ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			
	1	2	3	4
Diseño de la metodología y planteamiento de investigación				
Aplicación de la encuesta				
Tabulación y procesamiento de la información				
Elaboración del informe				
Presentación del informe.				

Fuente: El Autor

Formato De Recolección De Datos

En él se muestra el formato del instrumento de recolección de datos para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Diseño De Cuestionario

Introducción	Consumo y frecuencia	De compra y frecuencia
 <p>Investigación de mercados para la constitución de la empresa TOMACO S.A.S</p> <p>ESTIMADO Sr / Sra,</p> <p>RECIBIR UN SALUDO CORDIAL.</p> <p>ESTA ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO MEDIR EL NIVEL DE ACEPTACIÓN EN EL CONSUMO DE SALSA DE TOMATE ORGÁNICO, FUE ELABORADA POR DOS JÓVENES EMPRENDEDORES, PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGRICOLARIAS DE LA UPTC, ENCAMINADOS A GENERAR EMPRESA Y EL FOMENTO DEL EMPLEO FORMAL EN LA REGIÓN. QUEREMOS CONOCER SUS PREFERENCIAS PARA SATISFACER SUS GUSTOS Y APORTAR A SU SALUD Y BIENESTAR.</p>	<p>1. ¿Consume salsas de tomate? *</p> <p><input type="checkbox"/> SI</p> <p><input type="checkbox"/> NO</p> <p>Si su respuesta fue NO, ha terminado la encuesta y agradecemos su tiempo.</p> <p>2. ¿Si su respuesta anterior fue SI, con que frecuencia la consume? *</p> <p><input type="radio"/> Una vez por semana</p> <p><input type="radio"/> En todas mis comidas</p> <p><input type="radio"/> Una vez por día</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente en el mes</p>	<p>3. ¿Compraría una salsa de tomate orgánico? *</p> <p><input type="radio"/> Definitivamente la compraría</p> <p><input type="radio"/> Probablemente la compraría</p> <p><input type="radio"/> Probablemente NO la compraría</p> <p><input type="radio"/> Definitivamente no la compraría</p> <p>4. ¿Con que frecuencia hace la compra de salsa de tomate?</p> <p><input type="radio"/> Todos los días</p> <p><input type="radio"/> Una vez por semana</p> <p><input type="radio"/> Una vez al mes</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="radio"/> Cada vez que la necesita</p> <p>5. ¿Cuándo compra salsa de tomate suele comprar?</p> <p><input type="radio"/> Una (1) unidad de la presentación de su preferencia.</p> <p><input type="radio"/> Dos (2) unidades de la presentación de su preferencia.</p> <p><input type="radio"/> Tres (3) unidades de la presentación de su preferencia.</p> <p><input type="radio"/> Más de tres unidades de la presentación de su preferencia.</p>
De uso del producto	Del empaque	De experiencia de compra

6. ¿Que uso le da a la salsa de tomate? *

Como aderezo de carnes y comidas rápidas


Como guisante en la preparación de platos

Como base para salsas


Todas las anteriores

Otros: _____


7. ¿De los siguientes empaques de salsas de tomate, cual cree usted que es el más indicado para el producto y para el medio ambiente? *




Plástico tipo pet, con tapa removible



De vidrio, con tapa metálica auto-ajustable



Doypack de plástico laminado, con tapa.



Sachet plastico tipo pet, con abre fácil.

Otros: _____

8. ¿Al comprar salsas de tomate, que valora en el momento de la compra? *

El precio del producto

El empaque del producto

La marca del producto

La composición del producto y el valor nutricional

El sabor del producto

La forma de presentarlo en el punto de venta

Todas las anteriores

Otros: _____

9. ¿Al comprar salsas de tomate usted donde prefiere hacerlo? *

Grandes superficies comerciales

Supermercados locales

Tiendas gourmet o de delikatesen

Tiendas y mercaderías de bajo costo (D1, Ara, Justo y bueno)

Internet

Otros: _____

Nivel de desempeño
Valor percibido
Valor percibido

10. ¿Le parece interesante una salsa de tomate orgánico que ofrezca las variedades de sabor ahumado, sabor a finas hierbas y sabor original? *

Muy interesante

Poco interesante

Nada interesante

11. ¿Que sabor compraría? *

sabor original

Sabor ahumado

sabor a Finas hierbas

todas las anteriores


Otros: _____

12. ¿ Considera usted que una salsa de tomate orgánico de sabor ahumado y sabor a finas hierbas tiene mayor valor que una convencional? *

Si

No

13. ¿Cuanto estaria dispuesto a pagar por una salsa de tomate orgánico teniendo en cuenta su presentación, tamaño y sabor? *



Presentación de litro 1000g
Sabor original, Finas hierbas y Ahumado

\$12000 pesos

\$11400 pesos


\$10300 pesos

\$9700 pesos

\$8900 pesos

Otros: _____

14. ¿ Cuanto estaria dispuesto a pagar por una salsa de tomate orgánico teniendo en cuenta sabor y presentación? *



Presentación de 350g Sabor Original, Finas hierbas y Ahumado

\$3800 Pesos

\$4200 pesos

\$5200 pesos

\$5800 pesos

\$6200 pesos

Motivación
De bases de datos

15. ¿ considera pertinente cambiar hábitos de consumo hacia alimentos de producción orgánica y limpia? 0 puntos

Si

No

De manera Voluntaria y con fines netamente académicos referentes a la presente investigación de mercados conteste la siguiente información

Ley de Protección de Datos Personales: "La autorización suministrada en el presente formulario faculta a "TOMACO" para que de a sus datos aquí recopilados, el tratamiento señalado en la "Política de Privacidad para el Tratamiento de Datos Personales" la presente investigación de mercados incluye, entre otras el envío de información promocional, así como la inclusión a eventos. El titular de los datos podrá en cualquier momento, solicitar que la información sea modificada, actualizada o retirada de las bases de datos de TOMACO."

Nombre y apellidos *

Tu respuesta: _____

Cuantos Años Tiene

Tu respuesta: _____

Ciudad donde reside actualmente *

Tu respuesta: _____

Estrato socio-económico al que pertenece *

Elegir -

Numero telefónico o de contacto

Tu respuesta: _____

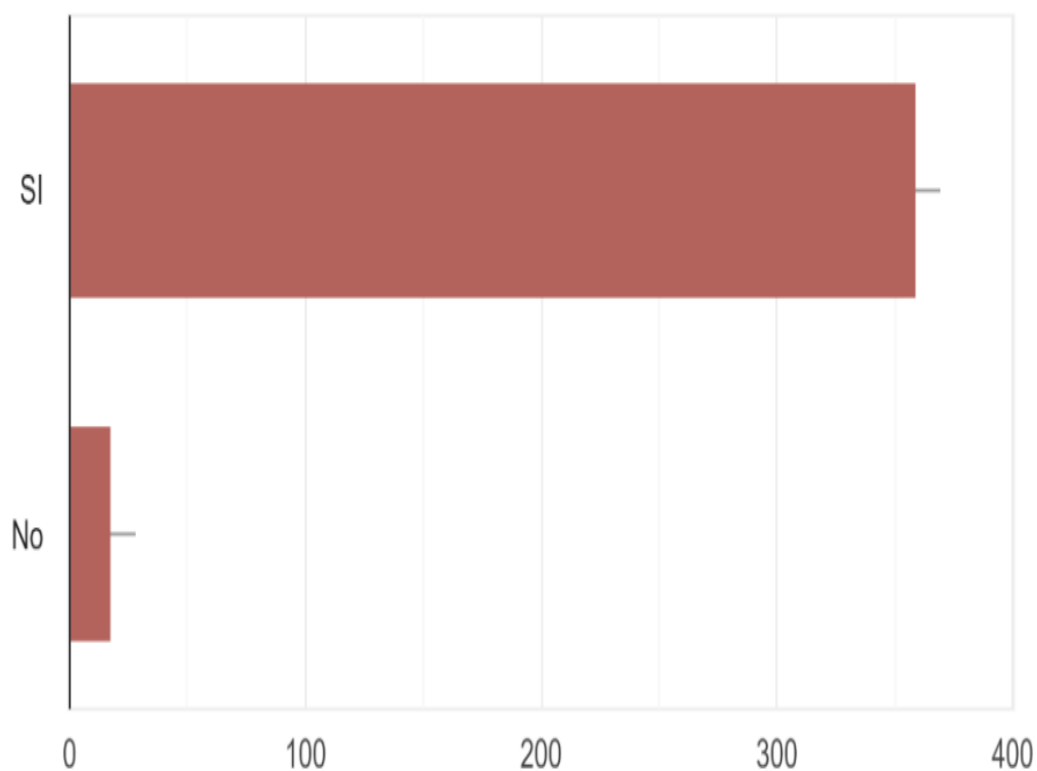
Fuente: Elaboración propia

Análisis De Resultados

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

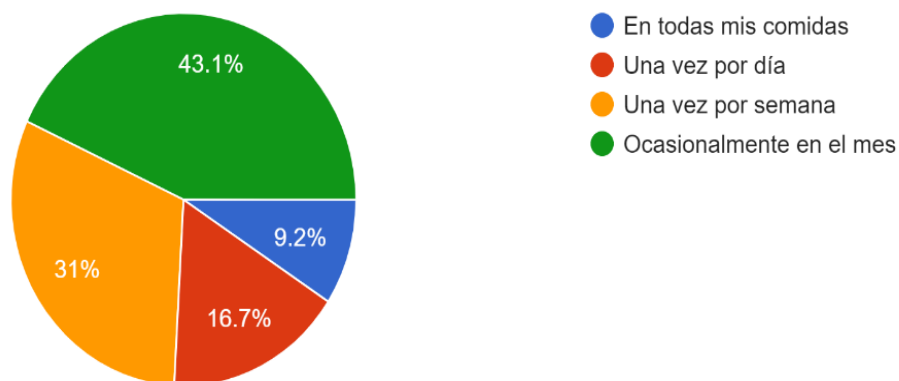
En el presente fragmento del informe, se expondrán los resultados y el análisis de la tabulación del instrumento de recolección en el programa de Microsoft Excel y el respectivo análisis de cada pregunta del cuestionario.

1. ¿Consume salsas de tomate?



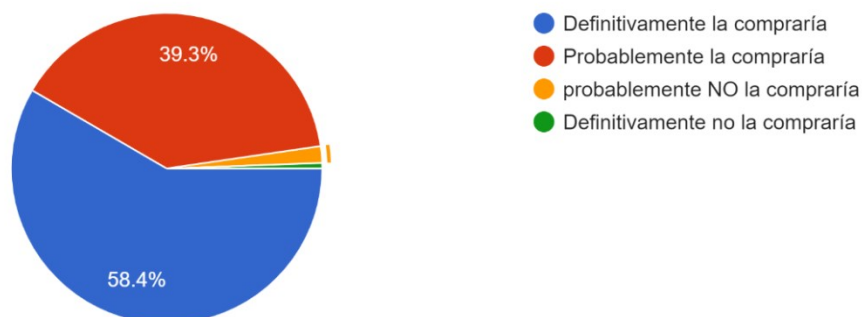
Análisis: Los resultados obtenidos reflejan que el consumo de salsa de tomate en la ciudad de Duitama esta sobre un 95,5% indicando un comportamiento positivo de la demanda al considerar el margen de error podemos decir que el consumo de salsas de tomate se encuentra en un punto entre 90,5% y 100%.

2. ¿Si su respuesta anterior fue si, con qué frecuencia la consume?



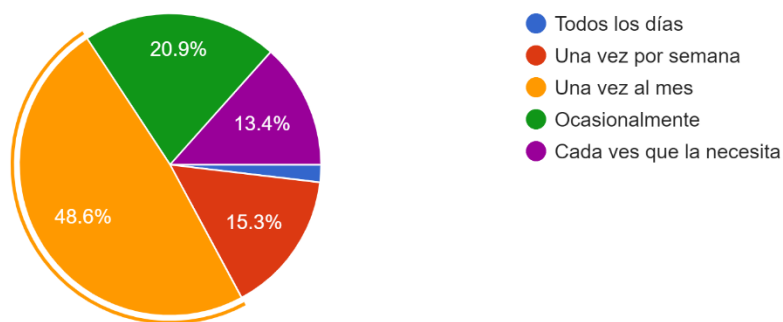
Análisis: En relación a la frecuencia de consumo, observamos que la frecuencia de consumo de la salsa de tomate es: ocasionalmente en el mes 43.1%, el 31% la consume una vez por semana, el 16.7% admite ingerirla una vez al día y por último el 9,2% la consume en todas sus comidas.

3. ¿Compraría una salsa de tomate orgánico?



Análisis: El 58,4% admite que definitivamente la compraría, el 39,3% responde que probablemente la compraría, reflejando un potencial de nivel de intención de compra superior a la mitad de la muestra encuestada.

4. ¿Con que frecuencia hace la compra de salsa de tomate?



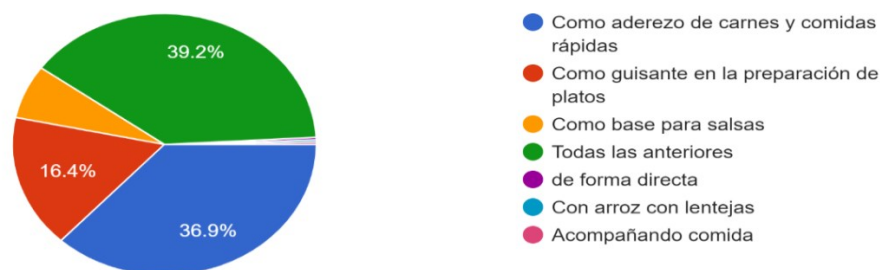
Análisis: El 48,6% responde que la compra la hace una vez al mes, indicando que dentro de las compras mensuales incluye por lo menos una unidad del producto, un 20,9% responde hacer la compra ocasionalmente en el mes, un 15,3% una vez por semana y el 13% admite comprarla cada vez que la necesita.

5. ¿Cuándo compra salsa de tomate suele comprar?



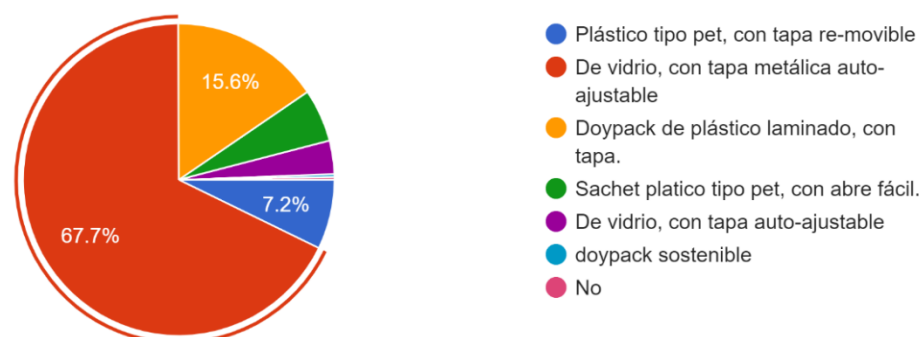
Análisis: en esta pregunta la investigación se enfocó en indagar la cantidad de unidades que compran del producto y podemos ver que 84,6% de los encuestados responde comprar una unidad de su preferencia, y un 11,9% a lo sumo 2 unidades.

6. ¿Qué uso le da a la salsa de tomate?



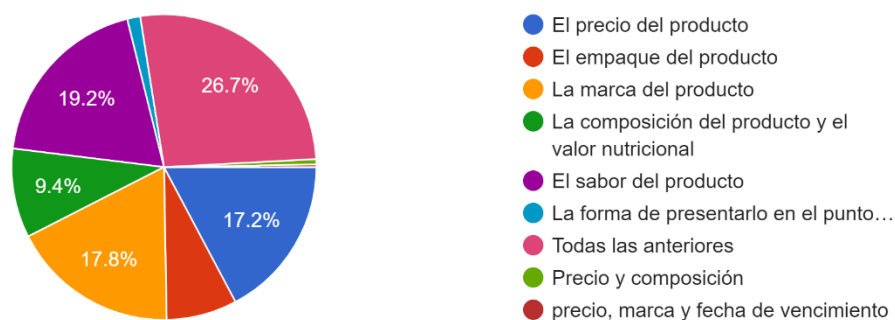
Análisis: En relación al uso que se le da a la salsa de tomate, el 39,2% indica usar la salsa de tomate como aderezo de carnes y comidas rápidas, como guisante y como base para salsas, un 36,9% la usa como aderezo en diferentes en carnes y comidas rápidas y el 16,4% como guisante, lo que nos revela la versatilidad de usos que tiene la salsa de tomate en los hogares de los consumidores.

7. ¿De los siguientes empaques de salsa de tomate, cuál cree usted que es el más indicado para el producto y para el medio ambiente?, ver (anexo 4)



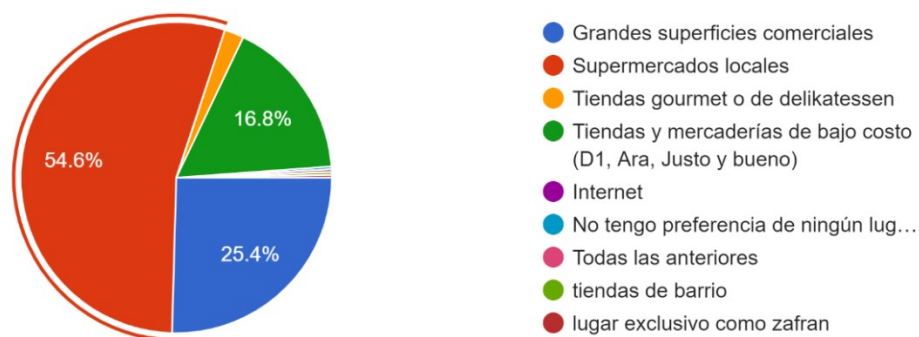
Análisis: las envase con mayor aceptación para el producto y el medio ambiente es el envase de vidrio con tapa metálica autoajustable con un 67,7% de elección entre los encuestados, el 15,6% cree que el empaque tipo doypack plástico laminado es la mejor opción y el 7,2 % cree que la mejor opción es el empaque plástico tipo Pet con tapa removible.

8. Al comprar salsas de tomate ¿Que valora en el momento de la compra?



Análisis: El 26,7 % de los encuestados valora de manera integral el producto en el momento de hacer la compra, el 19,2% admite que le da valor al sabor del producto, el 17,8% responde que la marca del producto es lo más valorado y el 9.4% eligió la composición del producto y el valor nutricional.

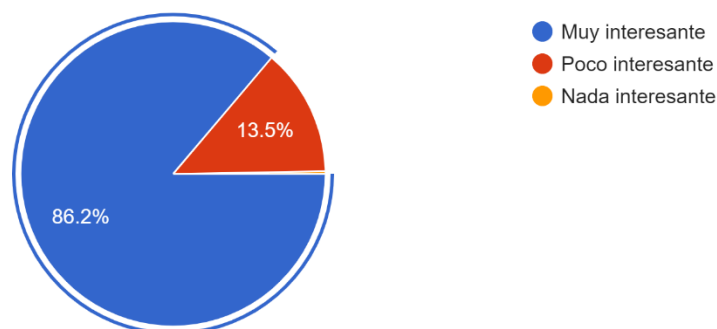
9. Al comprar salsa de tomate ¿dónde prefiere hacer la compra?



Análisis: Esta pregunta busca determinar el lugar de preferencia de compra en la ciudad de Duitama, el 54,6% prefiere hacer la compra de salsa de tomate en los supermercados locales, seguido de las grandes superficies comerciales con el 25,4% y con un 16,8% elige las tiendas y mercaderías de bajo costo.

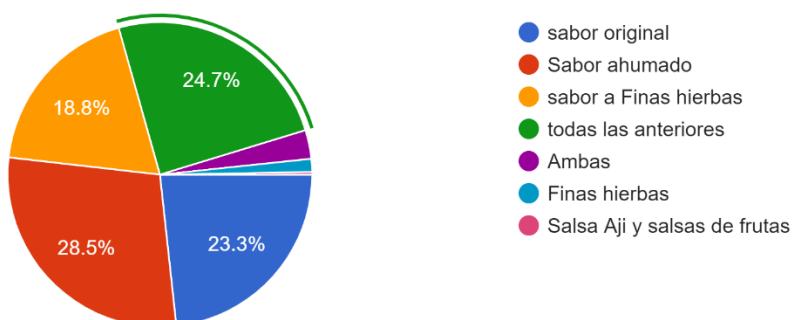
10. ¿Le parece interesante una salsa de tomate orgánico que ofrezca las variedades de sabor ahumado sabor a finas hierbas y sabor picante?

preguntas



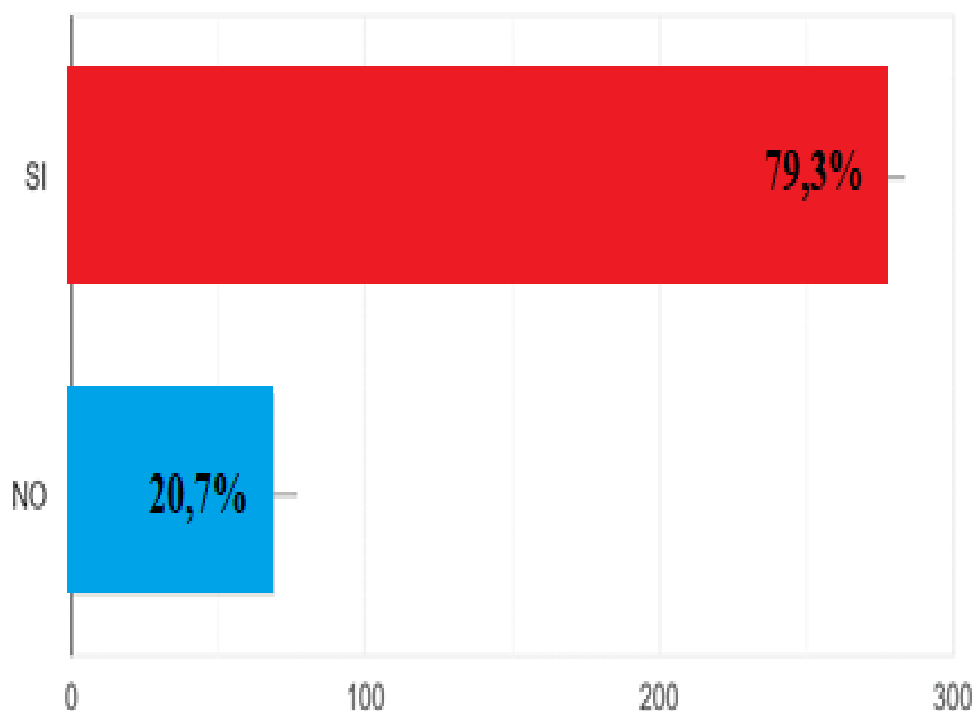
Análisis: A más de la mitad de los encuestados le parecen muy interesantes los nuevos sabores en una salsa de tomate orgánico lo que evidencia que las personas están siempre expectantes por la entrega de valor y diferenciación en un producto que aporte nuevas sensaciones sabores y beneficios.

11. ¿Qué sabor compraría?



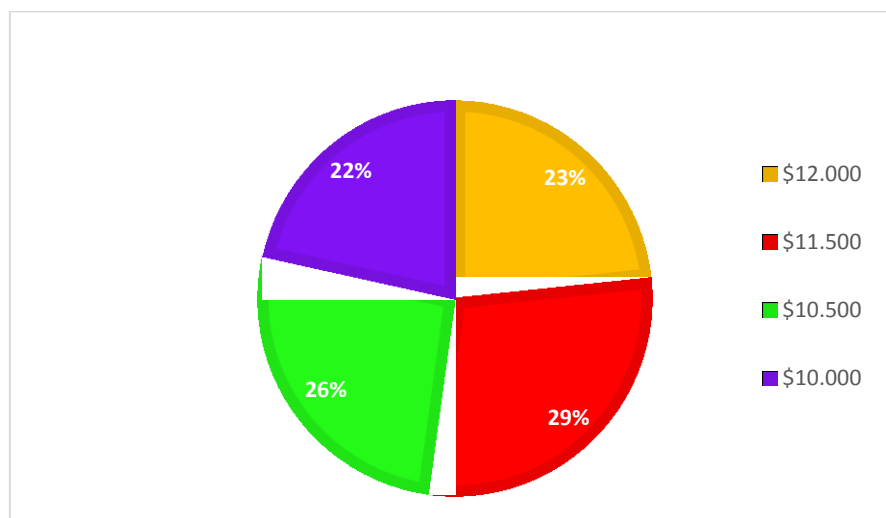
Análisis: El sabor con mayor aceptación es el sabor ahumado con el 28.5%, seguido por la respuesta de todas las anteriores con un 24.7%, el sabor a finas hierbas obtiene un 18.8% de los encuestados y sabor original un 23.3%, analizamos que los porcentajes son poco distantes y concluimos que los diferentes sabores propuestos no tienen una tendencia mayoritaria o distancias amplias entre las opciones de los sabores propuestos.

12. ¿Considera usted que una salsa de tomate orgánico de sabor ahumado y sabor a finas hierbas tiene mayor aceptación que una salsa convencional?



Análisis: Frente a la diferenciación del valor percibido de una salsa de tomate orgánico de los sabores propuestos y una salsa convencional, el 79.9% afirma que tiene más valor que una salsa convencional frente al 20,3% que dice no tiene mayor valor.

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa de tomate orgánico de 1000 gr teniendo en cuenta su presentación, tamaño y sabor?

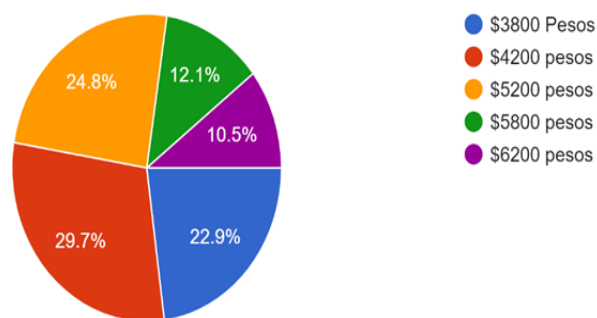


Análisis: En relación al valor económico que los encuestados llegarían a pagar por una salsa de tomate de litro en envase de vidrio sabor a finas hierbas y sabor ahumado el 29% responde

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

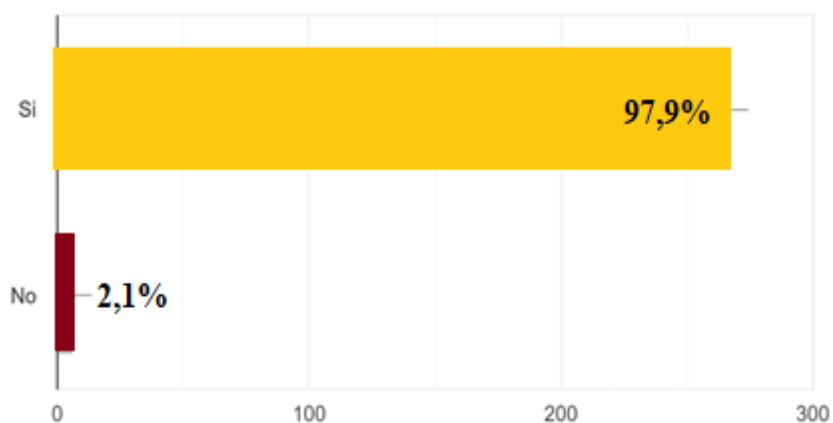
que pagarían \$11.500 pesos, el 26% pagarían \$10.500 pesos, el 23% pagaría \$12.000 pesos y el 22% pagaría \$10.000 pesos, podemos analizar que frente a los precios sugeridos las respuestas no se inclinan en su totalidad por los precios más bajos, si no que los encuestados reconocen de manera integral los beneficios del producto.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa de tomate orgánico de 355 gr teniendo en cuenta sabor y presentación?



Análisis: El precio que estarían dispuestos a pagar por una salsa de tomate de 350 gr en envase de vidrio con tapa metálica autoajustable, el 29,7% de los encuestados responde que pagarían \$42.00, el 24,8% pagaría \$5.200 pesos y no muy distante con un 22,9 % \$3.800 pesos, por último, el 12.1% pagaría \$5.800 pesos. Este último sumado con el 10.5% que pagaría \$6.200 pesos suman el 22.6% estableciendo un rango entre estos dos precios.

15. ¿Considera pertinente cambiar hábitos de consumo hacia alimentos de producción orgánica y limpia?



Análisis: El cuestionario también quiso cuantificar la pertinencia de hábitos alimenticios hacia alimentos de origen orgánico, así las cosas, un 97,5% de los encuestados considera pertinente el cambio de hábitos de alimentación y tan solo un 2.1% cree que no es pertinente. Las respuestas a esta pregunta demuestran que la mayoría de las personas son conscientes de la necesidad de cambiar hábitos alimenticios y trasladarse a adquirir productos resultados de procesos de transformación orgánica y limpia.

Anexo 6. Desarrollo y Planteamiento Metodológico Cuantitativo para el Segmento institucional.

Corte De La Investigación

Para Obtener resultados favorables con respecto a las hipótesis planteadas y objetivos de la investigación se desarrollará un estudio de mercado institucional de Duitama.

Perfil Del Cliente

Empresas dedicadas a la preparación de platos gourmet como restaurantes y hoteles, empresas de comidas rápidas especialmente pizzerías.

Tamaño Del Universo

Se establece un tamaño del universo de 419 establecimientos, que están seleccionados de acuerdo a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Duitama de hoteles, restaurantes y pizzerías ubicados en el municipio.

Instrumento De Medición

Encuesta Estructurada (Cuestionario).

Técnica:

Teniendo en cuenta el tiempo limitado para obtener los resultados de la investigación se aplicará la encuesta de manera personal, virtual o telefónica.

Dentro de la propuesta metodológica cuantitativa para el segmento masivo se diseña como instrumento de investigación una encuesta estructurada tipo cuestionario, que se carga virtualmente a la plataforma Google forms y se imprime según el evento de aplicación de la misma. Dentro de esta se determinó que se aplicará de manera presencial o personal a las empresas que no respondieran por medios virtuales la encuesta, de forma tal que el encuestador por medio del teléfono móvil, diligencie una de las respuestas de los encuestados con el fin de darle cumplimiento al cronograma establecido.

El enlace del cuestionario de recolección de información otorgado por la plataforma es el siguiente:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdW4tVTjjoOTpfwRUBSzogHsmOwtKO2DFG6xQmLiye934f2yg/viewform?usp=sf_link

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Muestreo y Tamaño de la muestra: Probabilístico por medio del Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

Tabla Indicadores de medición, para definir el tamaño de la muestra.

Nivel de Confianza	Error de Muestreo	Tamaño de Universo	Probabilidad de Éxito	Probabilidad de Fracaso
95%	5%	202	50%	50%

Fuente: El Autor

Aplicando la fórmula nos da como resultado:

$$\frac{202 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (202-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

El tamaño de la muestra aplicando la fórmula cuando se conoce el tamaño del universo es de 133 encuestas.

Selección de Encuestadores: La encuesta será desarrollada a través de la aplicación Google Forms y de manera física por lo cual el personal seleccionado serán los autores quienes se dirigirán a las empresas que no respondan la encuesta enviada vía web.

Validación de Campo: Una persona seleccionada del equipo de trabajo llamará al 10% de los encuestados, para corroborar la aplicación correcta de la encuesta a la muestra determinada por la investigación y se validará un 10% de la información recolectada.

Procesamiento de la información e informe final: Se tabulará la información y se realizarán las gráficas por medio del programa Google Forms, para luego establecer las conclusiones en Word y realizar el informe final.

Tabla. Cronograma encuesta segmento institucional.

Lista de actividades	CRONOGRAMA SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4
Semana				
Diseño de la metodología y planteamiento de investigación				
Aplicación de la encuesta				
Tabulación y procesamiento de la información				
Elaboración del informe				
Presentación del informe.				

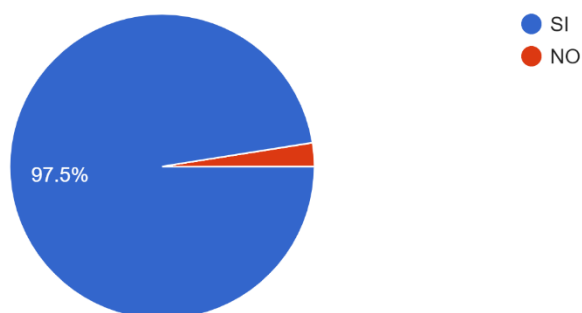
Fuente: autores

Formato De Recolección De Datos

En el se muestra el formato de recolección de datos (cuestionario) para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

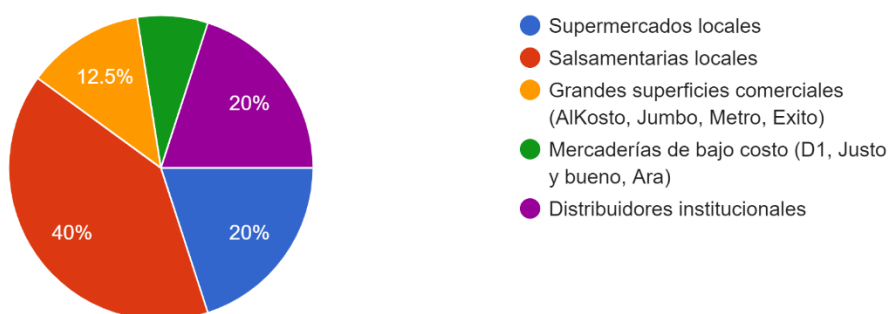
Análisis De Resultados

1. ¿Dentro de los productos que provee en su negocio hace la compra de salsa de tomate?



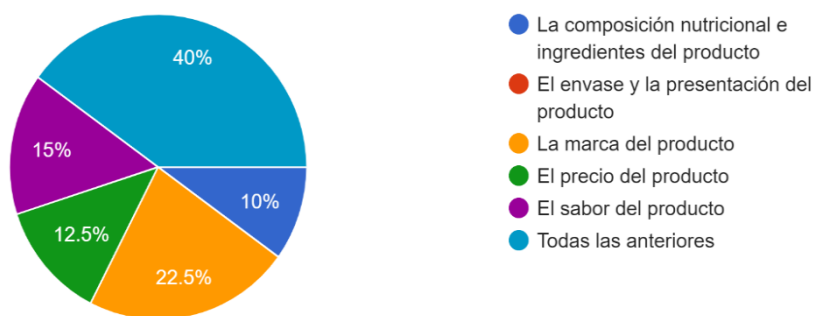
Análisis: El 97.5% de los encuestados provee de salsa de tomate su establecimiento comercial siendo un producto que es parte del inventario y parte de las compras del segmento seleccionado.

2. ¿En dónde realiza la compra de salsa de tomate?



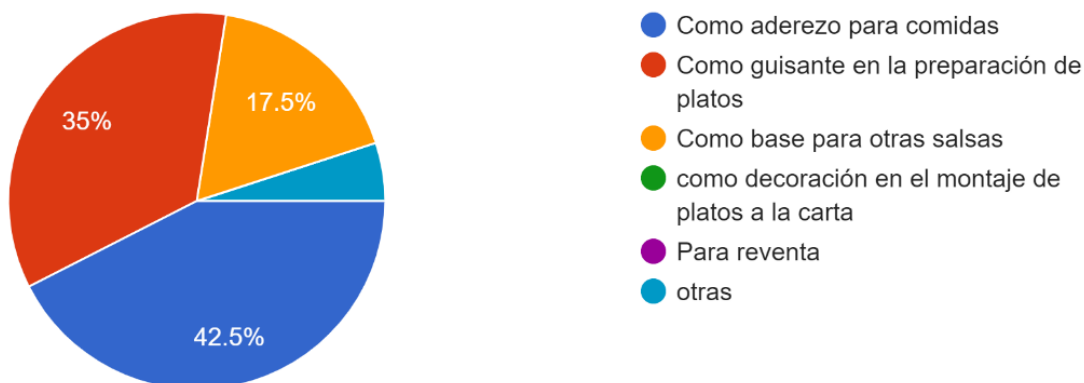
Análisis: El 40% de los establecimientos encuestados realizan la compra de salsa de tomate en salsamentarias locales, seguido de un 20% en los supermercados locales y distribuidores institucionales y con un 12.5%, se encuentran las grandes superficies comerciales, con apenas un 7.5% las mercaderías de bajo costo.

3. ¿Al comprar salsa de tomate, que valora en el momento de hacer la compra?



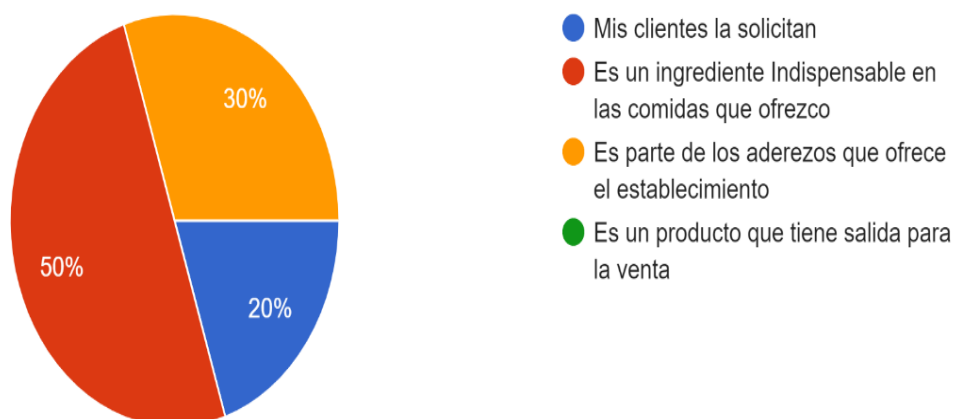
Análisis: Los establecimientos escogidos afirman con un 40% valorar de manera integral el producto en el momento de la compra, un 22.5% la marca del producto, el 15% escoge el sabor, el 12.5% el precio del producto y un 10% la composición nutricional e ingredientes del producto.

4. ¿Qué uso le da a la salsa de tomate?



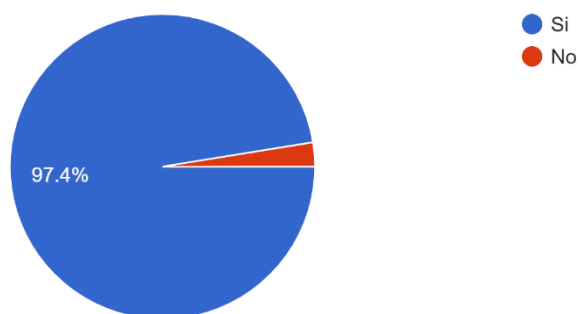
Análisis: Respecto al uso que le dan a la salsa de tomate en los establecimientos encuestados, un 42.5% lo usa como aderezo para comidas, el 35% lo usa como guisante en la preparación de platos y el 17.5% lo usa como base para otras salsas.

5. ¿Qué le motiva a comprar salsa de tomate para su establecimiento?



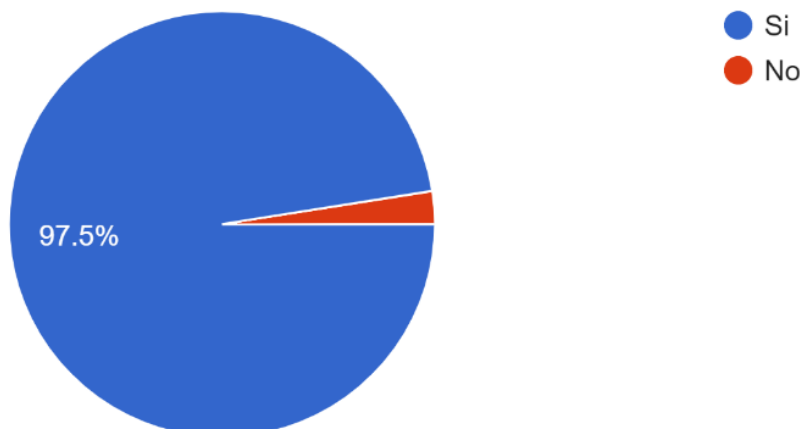
Análisis: El 50% compra salsa de tomate porque es un ingrediente indispensable en las comidas que ofrecen, el 30% considera a la salsa de tomate parte de los aderezos que ofrecen en sus establecimientos y el 20% reconocen que los clientes solicitan la salsa de tomate, por tal razón realizan la compra de este producto.

6. ¿Le parece interesante una salsa de tomate orgánico, sabor a finas hierbas, sabor ahumado y sabor picante?



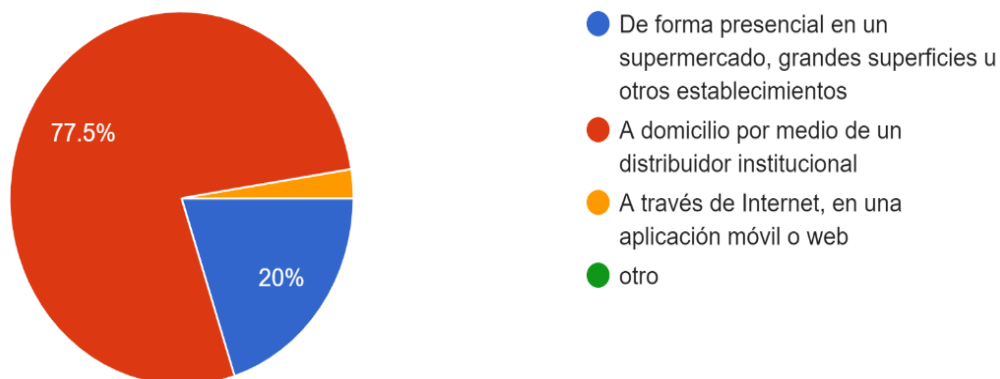
Análisis: los establecimientos encuestados opinan en un 97.4%, que es de su interés una salsa de tomate orgánico sabor a finas hierbas, sabor ahumado y sabor picante.

7. ¿Compraría una salsa de tomate orgánico sabor a finas hiervas, sabor ahumado y sabor picante?



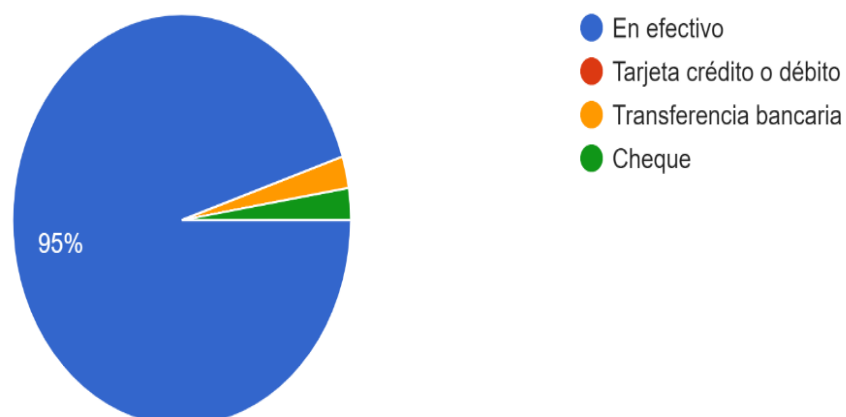
Análisis: el 97.5% compraría una salsa de tomate orgánico sabor a finas hierbas, sabor ahumado, y sabor picante, por otro lado, tan solo el 2.5% no la compraría.

8. De los siguientes canales de compra, ¿cuál cree usted que es el más indicado y conveniente para adquirir la salsa de tomate?



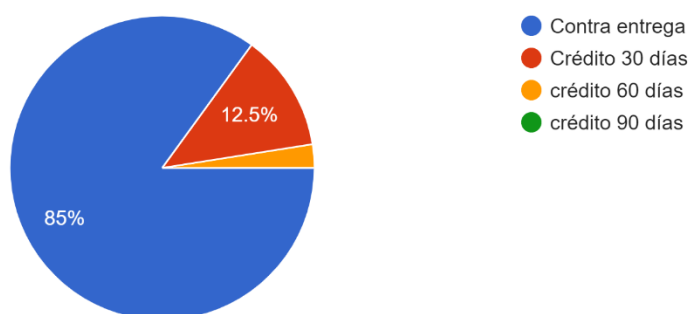
Análisis: El 77.5 % cree que el canal de compra más indicado es a domicilio por medio de un distribuidor Institucional, el 20% opina que de forma presencial y el 2.5% marca la opción de internet.

9. ¿En su negocio, cual es el medio de pago más apropiado para la compra de salsa de tomate?



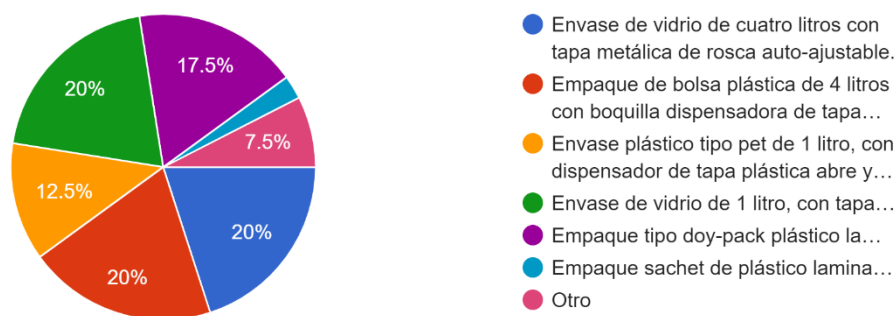
Análisis: El 95.5% considera que el pago en efectivo es el más apropiado para la compra de salsa de tomate.

10. ¿De las siguientes cual es la forma de pago utilizada en su negocio?



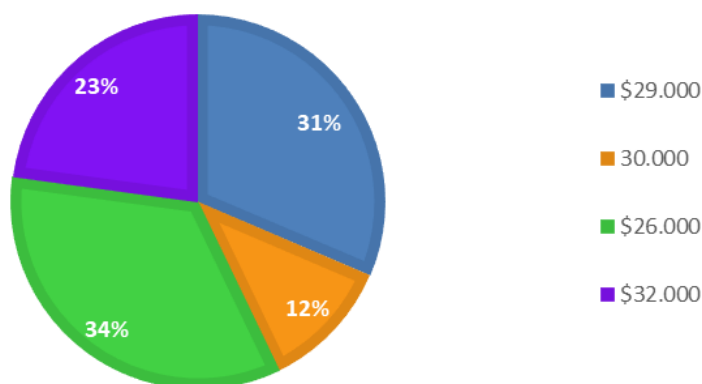
Análisis: El 85% considera que la forma de pago más apropiada para la compra de salsa de tomate es contra entrega, el 12.5% dice que el crédito a 30 días y el 2.5% crédito a 60 días.

11. ¿De las siguientes presentaciones de envase, cual es la preferida para su establecimiento?



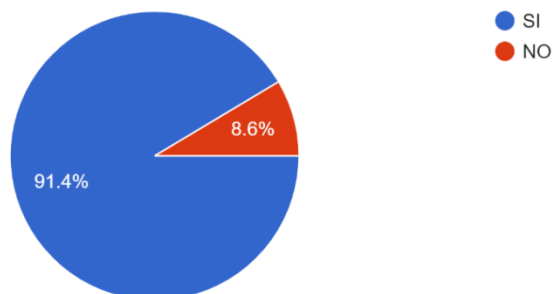
Análisis: La presentación y envase del producto preferida en los establecimientos escogidos en Duitama es el frasco de vidrio de 4 litros con un 20% de respuestas elegidas, de manera igualitaria el frasco de vidrio de 1 litro y empaque de bolsa plástica de 4 litros, el 17.5% considera el empaque tipo doy pack como preferido y el 12.5% escogió el envase plástico de un litro, tan solo 7.5% responde otra presentación. Es de resaltar que sumadas la presentación de vidrio de 4 litros y 1 litro alcanzan el 40 % de los encuestados dando triunfador a los envases de vidrio.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa de tomate orgánico de 4.000 gr en envase de vidrio?



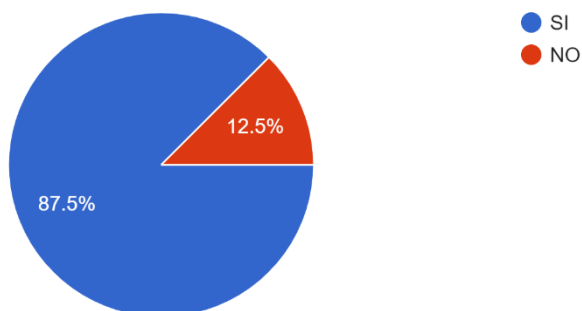
Análisis: El 34% de los encuestados admiten que pagarían \$26.000 pesos por una salsa de 4000 gr en envase de vidrio, el 31% pagaría \$29.000 pesos, el 23% pagaría \$32.000 pesos y el 12% estaría dispuesto a pagar \$30.000 pesos.

13. ¿Considera pertinente un sistema de depósito, devolución y retorno del envase de vidrio y que además genere descuento en la siguiente compra?



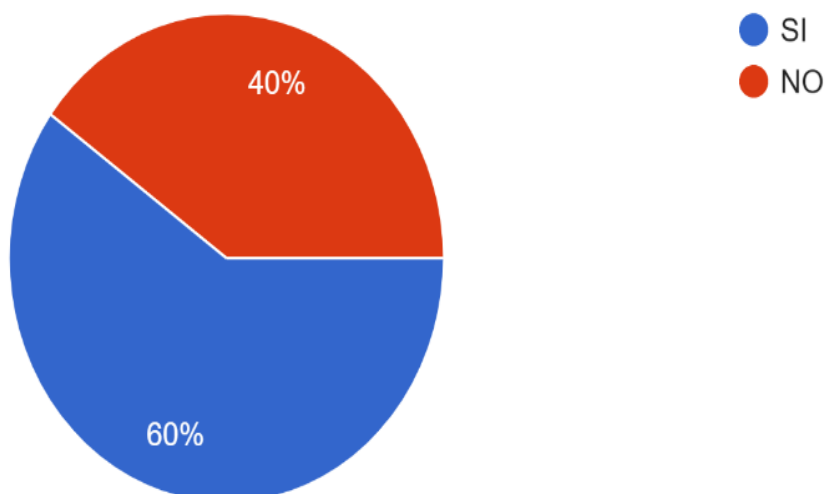
Análisis: El 91.4% reconoce como pertinente un sistema de depósito, devolución y retorno del envase de vidrio y el 8.6% considera que no es pertinente.

14. ¿Considera usted pertinente la oferta de productos orgánicos a sus clientes?



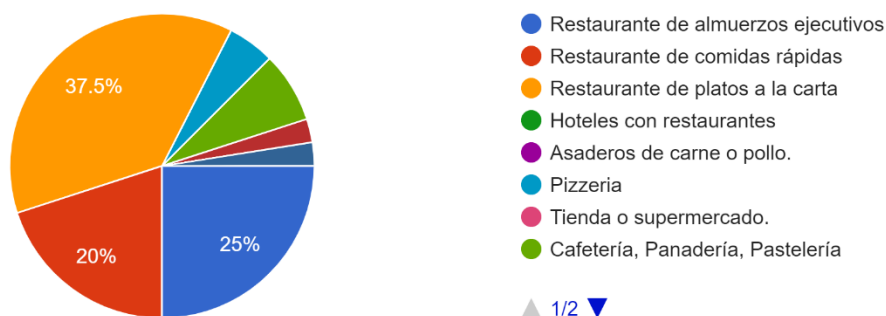
Análisis: El 87.5% de los establecimientos encuestados considera pertinente la oferta de productos orgánicos a sus clientes y el 12.5% no lo considera pertinente.

15. ¿Cree usted que una salsa de tomate orgánico es más valorada por el consumidor que una salsa tradicional?



Análisis: El 60% de los establecimientos encuestados cree que una salsa de tomate orgánico es más valorada por el consumidor que una salsa tradicional y el 40% cree que el consumidor no valora más a una salsa de tomate orgánico frente a una salsa tradicional.

16. su establecimiento corresponde a:



Análisis: el 37.5% de los establecimientos encuestados corresponde a restaurantes de platos a la carta, el 25% a restaurantes de almuerzos ejecutivos y el 20% a restaurantes de comidas rápidas.



Fuente: Los autores

Anexo 8. Envases de vidrio.

Capacidad: 355ml
 Categoría: envase de vidrio
 Línea: línea de alimentos
 Terminado en Media Rosca
 (BM) Apto para tapa Tipo
 Twist Off.

Altura: 100,4 mm
 Diámetro: 89,3 mm
 Terminado: 63-2030

Fuente: Discordoba.

Envase de vidrio, capacidad 1000 ml.

Capacidad: 1000ml
 Categoría: envase de vidrio
 Línea: línea de alimentos
 Terminado en media rosca
 (BM) apto para tapa tipo twist
 off

Altura: 177,8 mm
 Diámetro: 98,7 mm
 Terminado: 63-2030

Fuente: Discordoba.

Especificaciones frasco de vidrio 4000 ml.

Capacidad:4000 ml
Categoría: envase de vidrio
Línea: línea de alimentos
Terminado en media rosca (BM)
apto para tapa tipo twist off
Altura:263,5 mm
Diámetro:159,5 mm
Terminado:89-2050

Fuente: Discordoba

Tapara metálica tipo Twist Off.

a Metálica Diámetro 63 1
Color Dorado Tipo Twist Off.
Diámetro:63 mm

Fuente: Discordoba

Anexo 9. Diseño de etiquetas salsas de tomate.

**SALSA DE TOMATE
ORGÁNICO**

<p>INGREDIENTES</p> <p>Pulpa de tomate orgánico, azúcar orgánico, sal, vinagre, especias, goma xanthan, cmc, fécula de maíz.</p>	<p>INDICACIONES</p> <p>Consérvese en un lugar fresco una vez destapado consumase en el menor tiempo posible y refrigere.</p>	
<p>CONTACTOS: 3214424124 3204253990</p>	<p>USOS Para base de preparación de alimentos y aderezo.</p>	

SABOR FINAS HIERBAS

Peso Neto: 1000 Gr VENCE:

**SALSA DE TOMATE
ORGÁNICO**

<p>INGREDIENTES</p> <p>Pulpa de tomate orgánico, azúcar orgánico, sal, vinagre, especias, goma xanthan, cmc, ahumado liquido, fécula de maíz.</p>	<p>INDICACIONES</p> <p>Consérvese en un lugar fresco una vez destapado consumase en el menor tiempo posible y refrigere.</p>	
<p>CONTACTOS: 3214424124 3204253990</p>	<p>USOS Para base de preparación de alimentos y aderezo.</p>	

SABOR AHUMADO

Peso Neto: 1000 Gr VENCE:

SALSA AJÍ

<p>INGREDIENTES</p> <p>Pulpa de tomate orgánico, azúcar orgánico, sal, vinagre, especias, goma xanthan, cmc, pulpa de ají, fécula de maíz.</p>	<p>INDICACIONES</p> <p>Consérvese en un lugar fresco una vez destapado consumase en el menor tiempo posible y refrigere.</p>	
<p>CONTACTOS: 3214424124 3204253990</p>	<p>USOS Para base de preparación de alimentos y aderezo.</p>	

SABORES DEL CAMPO COLOMBIANO

Peso Neto: 1000 Gr VENCE:

Fuente: los autores

Anexo 10. Formulación de Punto de Equilibrio del precio.

Para determinar el punto de equilibrio del precio aplicamos la siguiente formula donde:
CF: costos fijos / CV: costo variable / P: precio de lanzamiento.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 355ml sabor a finas hierbas aplicamos la forma así.

$$P.E = \frac{31.202.100}{(6.000 - 2.051)} = 7.901 \text{ Und.}$$

Es decir que el punto de equilibrio del precio de lanzamiento sugerido es de 7901 unidades vendidas al en el primer año, para una producción anual de 11244 unidades de la presentación de 355 ml sabor a finas hierbas.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 355ml sabor a ahumado aplicamos la forma así.

$$P.E = \frac{26.200.728}{(6.500 - 2.050)} = 5.887 \text{ Und.}$$

Es decir que el punto de equilibrio del precio de lanzamiento sugerido es de 5.887 und vendidas para una producción anual de 7.416 unidades en la presentación de 355 ml del sabor ahumado.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 355ml sabor picante aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{18.824.064}{(6.500 - 2051)} = 4.231 \text{ Und.}$$

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

El punto de equilibrio del precio sugerido para la salsa de tomate orgánico sabor picante en la presentación de 355ml es de 4.231 unidades vendidas para una producción anual de 5.264 unidades.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 1000ml sabor a finas hierbas aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{55.725.235}{(12.000 - 2.025)} = 5.586 \text{ Und.}$$

El punto de equilibrio del precio sugerido para la salsa de tomate orgánico sabor finas hierbas en la presentación de 1000ml es de 5.586 unidades vendidas para una producción anual de 8.585 unidades.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 1000ml sabor ahumado aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{38.085.369}{(12.000 - 2.025)} = 3.818 \text{ Und.}$$

El punto de equilibrio del precio sugerido para la salsa de tomate orgánico sabor ahumado en la presentación de 1000ml es de 3.818 unidades vendidas para una producción anual de 5.747 en el primer año.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 1000ml sabor picante aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{26.938.016}{(13.000 - 2.025)} = 2.454 \text{ Und.}$$

El punto de equilibrio del precio sugerido para la salsa de tomate orgánico sabor picante en la presentación de 1000ml es de 2.452 unidades vendidas para una producción anual de 3.992 unidades en el primer año.

Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 4000ml sabor finas hierbas aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{5.282.480}{(30.000 - 2.025)} = 188 \text{ Und.}$$

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

El punto de equilibrio del precio de lanzamiento para la salsa de tomate orgánico sabor finas hierbas en la presentación de 4000ml es de 188 unidades vendidas para una producción anual de 280 unidades en el primer año.

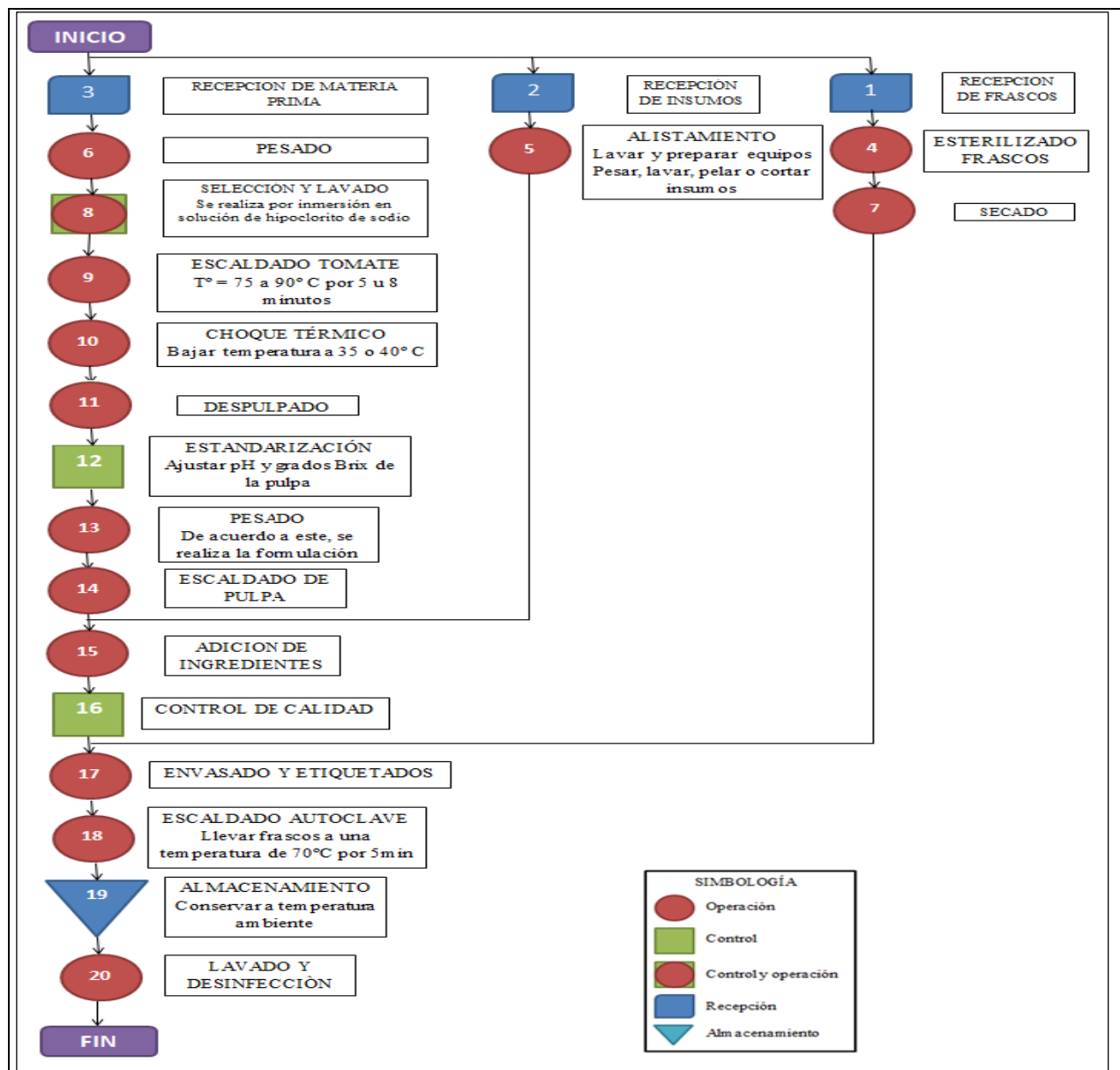
Para determinar el P.E de la salsa de tomate en la presentación de 4000ml sabor ahumado aplicamos la forma así.

$$QE = \frac{4.933.960}{(30.000 - 2.025)} = 176 \text{ Und.}$$

El punto de equilibrio del precio sugerido para el primer año, de la salsa de tomate orgánico sabor ahumado en la presentación de 4000ml es de 176 unidades vendidas para una producción anual de 248 unidades en el primer año de operaciones.


Anexo 11. Fichas Técnicas salsa de tomate.

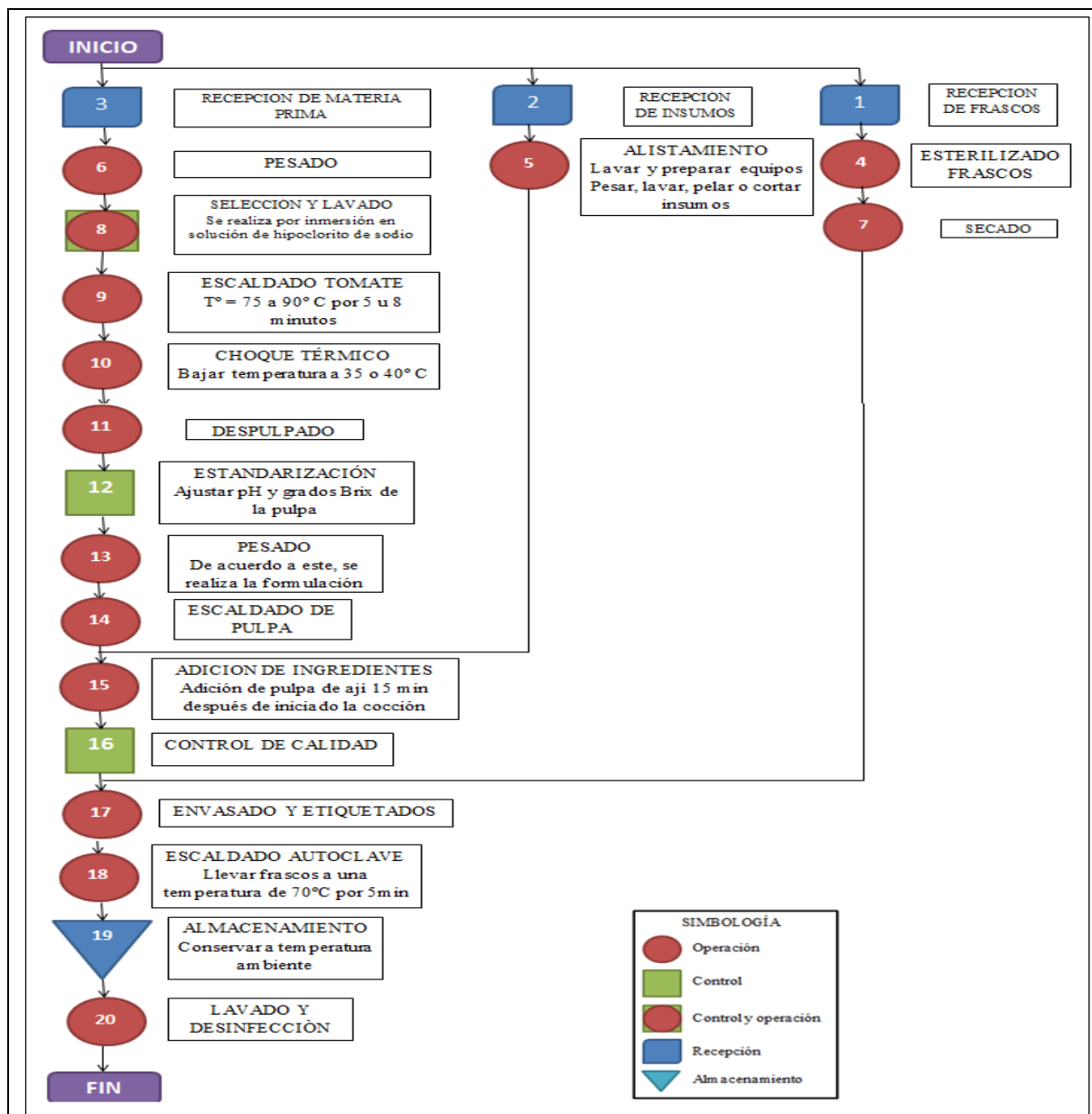
	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO	PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
NOMBRE DEL PRODUCTO	SALSA DE TOMATE ORGÁNICO SABOR AHUMADO	
Descripción	Producto elaborado a partir de tomates (<i>Lycopersicum Esculentum</i> P. mil), sanos, limpios y maduros, enteros, troceados, o de pulpa, pasta o concentrado de tomate, adicionado de sal, edulcorantes, vinagre, especias y aditivos permitidos por la legislación vigente o por la comisión del <i>Codex Alimentarius</i> , y sometido a un tratamiento térmico adecuado, que garantice su conservación.	
Lugar De Elaboración	Duitama Boyacá Colombia - calle 11a # 28-25 Celular: 3209163385-3214424124	
Presentación Y Empaques	Envase en vidrio por 250 g	
	Envase en vidrio por 355 g	
	Envase en vidrio por 1000 g	
	Envase en vidrio por 4000 g	
Características Organolépticas	color	Rojo intenso
	Aspecto	homogéneo, poco espesa y capas de fluir
	sabor	Propio del producto ahumado
	Olor	intenso finas hiervas
	Consistencia	uniforme, libre de partículas
Requisitos Mínimos Y Normatividad	NTC 921 (2008) Salsa de tomate, catsup, ketchup	
	Resolución 333 de 2011 Rotulado etiquetado nutricional INVIMA	
	Resolución 14712 de 1984 y 2155 de 2012 del ministerio de	
Tipo De Conservación	Medio ambiente	10°C a 30°C
Consideraciones	Una vez destapado el envase guardar en refrigeración	
FORMULACIÓN		



Elaborado Por: Administrador	Aprobado por: Gerencia	Fecha: 19/06/19
Vida útil del producto		9 meses a partir de la fecha de elaboración


Anexo 12. Ficha Técnica Salsa de tomate sabor picante.

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
NOMBRE DEL PRODUCTO	SALSA AJÍ		
Descripción	Producto elaborado a partir de tomates (<i>Lycopersicum Esculentum</i> P. mil), sanos, limpios y maduros, enteros, troceados, o de pulpa, pasta o concentrado de tomate, adicionado de sal, edulcorantes, vinagre, especias y aditivos permitidos por la legislación vigente o por la comisión del <i>Codex Alimentarius</i> , y sometido a un tratamiento térmico adecuado, que garantice su conservación.		
Lugar De Elaboración	Duitama Boyacá Colombia - calle 11a # 28-25 Celular: 3209163385-3214424124		
Composición Nutricional			
Presentación Y Empaques	Envase en vidrio por 250 g		
	Envase en vidrio por 355 g		
	Envase en vidrio por 1000 g		
	Envase en vidrio por 4000 g		
Características Organolépticas	color	Rojo intenso	
	Aspecto	homogéneo, poco espesa y capas de fluir	
	sabor	Propio del producto ají	
	Olor	intenso ají	
	Consistencia	uniforme, libre de partículas	
Requisitos Mínimos Y Normatividad	NTC 921 (2008) Salsa de ají,		
	Resolución 333 de 2011 Rotulado etiquetado nutricional INVIMA		
	Resolución 14712 de 1984 y 2155 de 2012 del ministerio de		
Tipo De Conservación	Medio ambiente	10°C a 30°C	
Consideraciones	Una vez destapado el envase guardar en refrigeración		
FORMULACIÓN			




Elaborado Por: Administrador	Aprobado por: Gerencia	Fecha: 19/06/19
Vida útil del producto	6 meses a partir de la fecha de elaboración	

Anexo 13. Formato de registro de materia prima.

FECH A		HOR A	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA	CANASTILLAS ENTREGADAS	OBSERVACIONE S
			RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA TOMATE			
			Numero de factura de Remisión:			
proveedor:						
recibe						entrega

Anexo 14. Formato de registro insumos de producción.

			RECEPCIÓN DE INSUMOS			
			CÓDIGO			
			AÑO-PERIODO			
FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ALMACEN	UNIDADES	PROVEEDOR	CANTIDAD
Recibe				Entrega		

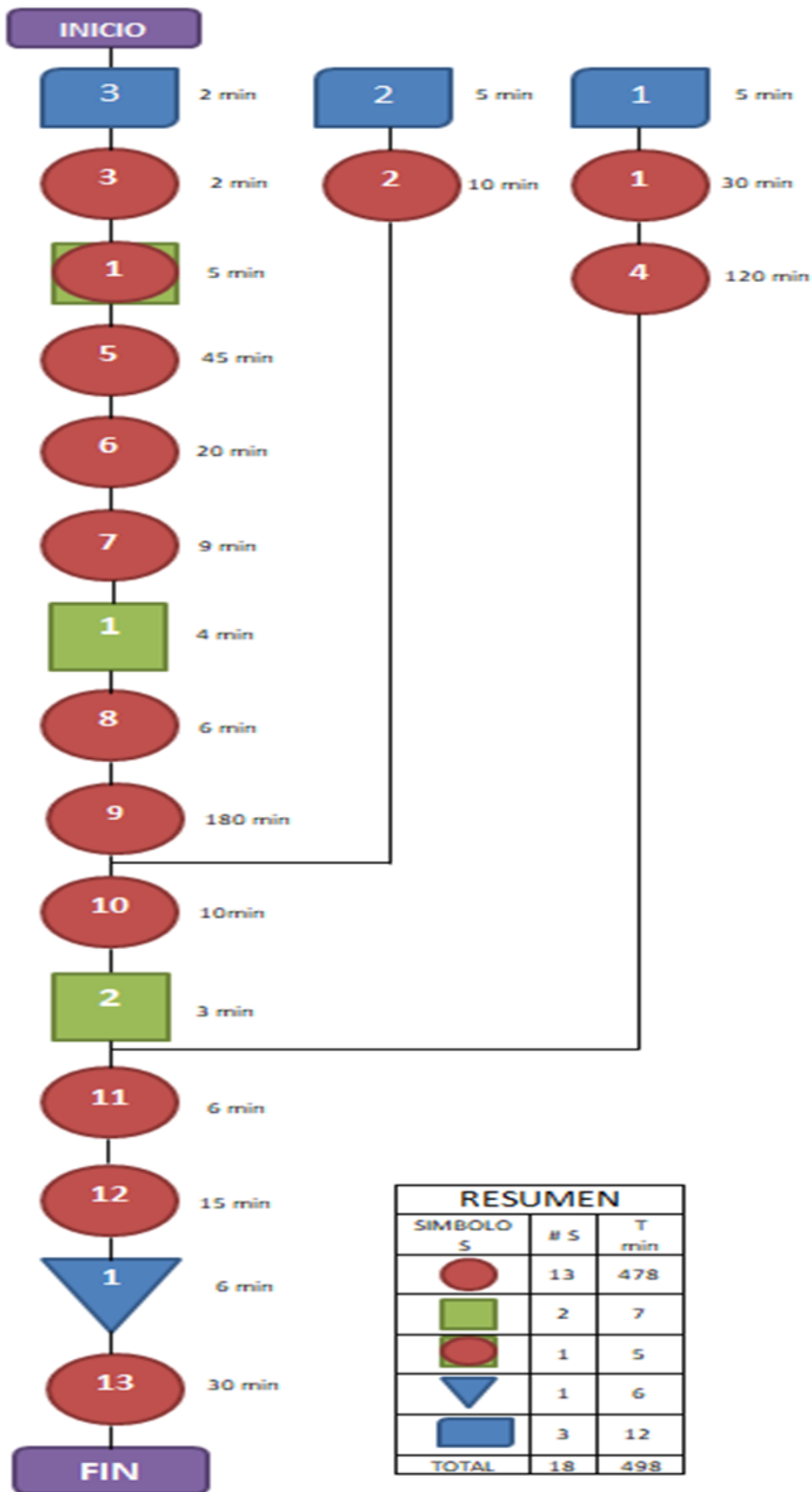
Anexo 15. Formato de registro de producto terminado.

ITEM		FECHA	DOCUMENTO		DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS			
			GUIA	FACTURA		CANT	COD	P.T.	CANT	P.U.	P.T.	CANT	P.U.	P.T.	
1			SALDO INICIAL												
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															



**ENTRADAS Y SALIDAS DE INVENTARIOS SISTEMA
PEPS PROMEDIO PONDERADO**

Anexo 16. Diagrama de tiempos y recorridos.



Fuente: los autores

Anexo 17. Cronograma de actividades diarias.

CRONOGRAMA DIARIO DE ACTIVIDADES		CRONOGRAMA NO.		1																																			
NOMBRE DE LA EMPRESA	TOMACO	FECHA	DIA	MES	AÑO																																		
MODALIDAD	DUITAMA		23	7	2019																																		
ACTIVIDAD	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4																	
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D				
P. Salsa finas hierbas																																							
P. Salsa ahumada																																							
P. Sala aji																																							
P. Salsa Piña																																							
P. Pulpas de fruta																																							
I+D+I																																							
Limpieza y desinfección																																							

**Anexo 20. Ubicación geográfica preliminar de la planta de alimentos de la empresa
TOMACO.**



Fuente: loa autores

Anexo 21. Requerimiento de maquinaria equipos y herramientas

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES PARA PRODUCCIÓN					
ACTIVO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	CONSUMO	VALOR	U
Marmita cocción rápida Volcable		En acero inoxidable tipo AISI 304 calibre 14-18 con aceite térmico, camisa de aislamiento, motor de 1 o ½ H.P de 110 a 220 V. Agitación tipo ancla ajustable 60 revoluciones por minuto. 3h/ Día	0,66 KW/h/Día x \$551,55 – 0,85 m³	\$ 8.700.000	1
Despulpadora de frutas Horizontal		En acero inoxidable calibre 18, con aspas y banda de caucho quirúrgico graduable, motor de 2 HP voltaje de 110 2 tamices intercambiables de 1 y 3mm 300kg/h uso 1h/Día.	0,11 kW/h/Día x \$551,55	\$ 3.900.000	1
Congelador		Congelador horizontal sistema dual de placa fría capacidad 198 LT	36,50 mes	\$ 675.000	1
Envasadora		Envasadora en acero inoxidable de capacidad de 250ml a 4000ml	0,09 KW/h/Día	\$ 3.689.000	1
Nevecon		Nevecon side by electrolux 599 litros en acero inoxidable	39.40 mes	2.674.900	1
pH-metro de bolsillo		PH metro digital tipo bolsillo básico, 0.0 a 14.0 pH, 0.1 pH, ±0.1 pH, Sustituible HI73106		\$ 249.900	1
Refractómetro		Refractómetro digital para el análisis del azúcar en la Industria alimenticia. (% Brix)		\$ 876.800	1







Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Mesa en acero inoxidable		Mesa de acero de 1.5m largo y 0.6m ancho		\$	2
Mesón lavaplatos acero inoxidable		Lava platos calibre 16 con dos grifos y dos tanques.			1
Estufa industrial		Estufa industrial de dos puestos		\$ 375.000	1
licuadora industrial		Licuadora industrial	0.06 KW/h/Día	\$ 145.000	1
Bascula digital de piso		Bascula digital de piso de 400kg	0.02 KW/h/Día	\$ 1.045.000	1
Gramera digital de precisión		Gramera de 0.05 gr a 1000gr	0.008 KW/h/Día	\$ 295.000	1
Purificador de agua		Purificador de agua purificador de agua de carbón activo	0.0067 KW/h/Día	\$ 785.000	
Kit de ollas		Ollas en aluminio de 20-25-30- 100 litros		\$ 350.000	4
vaso precipitado		Vaso precipitado de vidrio de 10- 50 ml y 100-500 ml		\$ 75.000	2
Pipeta		Pipeta aforada de vidrio 10ml		\$ 103.000	1

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

coladores en acero		Coladores tamaño grande y mediano		\$ 50.000	2
Canastillas de plástico		Canastillas de 22 kilogramos		\$ 200.000	40
Estibas		Estibas plásticas de un metro por un metro		\$ 589.000	2
Kit de cuchillos		Cuchillos tijeras afilado exprimidor en acero inoxidable		\$ 79.900	1
Bandejas en aluminio		Bandejas en aluminio		\$ 250.000	5
Tabla de picar		Tabla de picar grane en polietileno		\$ 80.000	2
Jarras plásticas		Jarras plásticas aforadas de 1 y 2 litros		\$ 50.000	2
Dispensadores		Dispensadores parra jabón líquido y gel antibacterial		\$ 70.000	2
baldes		Baldes plásticos aforados de 20lt		\$ 82.000	2
Tanque de escaldado		Tanque de escaldado a gas en acero inoxidable, calibre 14 y 18 con aceite térmico con capacidad de 220 litros		\$ 2.200.000	1

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Lockers		Casilleros metálicos 9 puestos.		\$ 436.990	1
Estantes		Estantes en aluminio sencillo para bodega.		\$ 120.000	2
Armario		Armario metálico con puerta para laboratorio.		\$ 249.900	1
Botiquín		Kit completo según la norma		\$ 35.000	1
Hidro-lavadora		Hidrolavadora de alta presión 5 Lts./minuto te permite ahorrar hasta un 80%	0.112Kw/h	\$ 299.900	1
Tinas de lavado		Tinas en acero inoxidable calibre 16, capacidad 180 lt, 0,6m de alto x 1,2m largo, 0,4 m de ancho		\$ 1600.000	2

**Anexo 22. Requerimientos insumos de aseo, plata de procesos agroindustriales
TOMACO.**

INSUMOS DE ASEO		
ACTIVO	DETALLE	CAN/AÑO
Jabón en polvo	Detergente presentación de 4 kilos	2
Jabón de losa	Jabón líquido de losa frasco de 1000ml	2
Jabón de manos	Jabón líquido de manos galón	2
Hipoclorito de sodio	Galón de hipoclorito 80%	2
Desengrasante	Desengrasante galón	1
Gel antibacterial	Gel antibacterial para cocina sin aroma Galón	1

Fuente: los autores

Anexo 23. Lista de insumos de producción.

INSUMOS DE PRODUCCIÓN		
ACTIVO	CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICA
Ajo	Perecedero	Dientes de ajo blanco o morado
Cebolla de bulbo	Perecedero	Cebolla de bulbo roja
Espicias	Perecedero	Espicias frescas de albahaca,
Pimentón	Perecedero	
Ají	Perecedero	Ají despulpado
Azúcar	No perecedero	Azúcar ecológico
Vinagre o aceite de oliva extra virgen	No perecedero	
Goma Xanthan	No perecedero	
sal	No perecedero	
Fécula de maíz	No perecedero	Almidón no modificado
CMC o Goma tragacanto	No perecedero	

Fuente: los autores

Anexo 19 Diagrama de estrategias TOMACO

DA	Oportunidades	Amenazas
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
FORTALEZAS	Desarrollar estrategias agresivas en el plan de mercadeo para impulsar la marca y ampliar la demanda.	Fortalecer y fidelizar proveedores a través de convocatorias, convenios y contratos.
	Obtener certificación como negocio verde para lograr entrar a nuevos mercados ecológicos.	Colaborar a productores para certificar cultivos orgánicos con apoyo de entidades públicas.
	Fortalecer alianzas con productores para llegar con precios competitivos al mercado institucional	Realizar vigilancia tecnológica para la importación de alimentos orgánicos y contratar servicio de consultoría en empaques BIO.
	Potenciar la calidad de servicio al cliente a través de la metodología organizacional y software CMR	Brindar apoyo a organizaciones que protegen el medio ambiente
	Aumentar la inversión en investigación y desarrollo para generar mayor valor agregado y diferenciación en los productos.	
	Desarrollar nuevos productos con alta innovación.	Implementar programa I+D+i para posicionar rápidamente los productos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
	Crear alianzas empresariales para generar mayores recursos o involucrar nuevos inversionistas.	Cerrar operaciones con proveedores y clientes deshonestos y caprichosos
	Generar un plan de ventas y de ahorros para mejorar la calificación financiera.	Dar entrada a agricultores que cumplan con BPA y ampliar la oferta de alimentos.

	Crear un área de talento humano que permita establecer un equipo de trabajo competitivo, feliz e interdisciplinar.	Rediseñar un plan financiero para solicitar créditos o préstamos de activos.
	Cambiar a un modelo propio de distribución.	Generar investigación para la consecución de nuevos empaques BIO
	Buscar apoyo técnico de entidades públicas para capacitaciones a agricultores y colaboradores.	Ajustar todas las ventas al sector institucional y mercados orgánicos.

Fuente: Los autores.

Anexo 20 Lista de estrategias

Objetivo estratégico	Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
				Mín.	Med	Max
Impulsar la marca y ampliar la demanda.	Análisis de mercado	Validación y experimentación de los prototipos a ofrecer en el mercado.	# de prototipos validados/ # total de prototipos desarrollados	15%	20%	35%
		Análisis de la demanda y Oferta el mercado. Profundizando en los hábitos y psicología del consumidor				
		Elaborar matriz de posicionamiento y participación en el mercado.				
	Ejecutar Plan de mercado	Diseñar estrategias de co-creación con clientes e instituciones	Numero de estrategias desarrolladas	3%	5%	10%
		Ejecutar estrategias de comunicación, servicio y aprovisionamiento a través del sistema CRM y marketing digital				
		Iniciar con estrategia de precio, lanzamiento.				
Aumentar la inversión en 20% en investigación y desarrollo para generar mayor valor agregado	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas en el sector institucional en 10% expandiendo el mercado a la ciudad de Tunja y Sogamoso.	Incremento en ventas	5%	10%	20%
		Incrementar precio medio del producto en un 3%.				
		eleva capital de inversión de socios en 2%				
	Disminuir los	Disminuir costos en ventas adquiriendo	Aumento en flujo de	4%	8%	12%

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

	costos	vehículo para la distribución.	efectivo			
		Disminuir costos operacionales optimizando tiempos y movimientos, e implementando 2 paneles solares en el quinto año disminuyendo Costos de energía.				
		Disminuir gastos financieros por medio de un software que recopile toda la información en tiempo real.				
Fortalecer y crecer en el # proveedores de materias primas en insumos de origen orgánico	Aumentar bases de datos de proveedores	Realizar visitas de campo a productores y brindar asesorías gratuitas en proyectos y administración de empresas agropecuarias.	Incremento en # proveedores	10%	20%	30%
		Estabilizar precios a productores ecológicos				
		Realizar convocatorias abiertas a proveedores de insumos y materias primas ecológicas a través de convenios con entidades gubernamentales				
Gestionar y desarrollar sistema CRM de proveedores	Gestionar y desarrollar sistema CRM de proveedores	Adquirir software CRM que recopile información en tiempo real que permita un análisis detallado para cada cliente y mercados.	Número de proveedores activos / el total de proveedores	70%	80%	90%
		Gestión, capacitación y entrenamiento de software a empleados y				

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

		administradores.				
Implementar programa I+D+I para posicionar rápidamente los nuevos productos.	Estrategias de innovación en la organización	Definir focos de innovación	Aumento en el portfolio de proyectos.	5%	10%	15%
		Estrategias de innovación en Producción				
		Estrategias de innovación en marketing				
	Concertar objetivos de innovación	Establecer las herramientas de innovación.	Número de pruebas o encuestas realizadas.	40%	50%	60%
Definir y detectar Propósitos y problemas						

Fuente: los autores

Anexo 26. Matriz de análisis de la situación interna y externa

TOMACO S.A.S	Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				2019 - 2024
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Productos innovadores y de Calidad	MF	20%		
	2 Imagen corporativa innovadora	M	5%		
	3 Alta Investigación en mercados y productos.	M	5%		
	4 Enlaces directos con productores	F	10%		
	5 Alto compromiso con el medio ambiente.	M	5%		
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 Altos costos de inversión	MD	20%		
	2 Marca nueva en el mercado	M	5%		
	3 Altos costos de Registros y certificaciones.	MD	15%		
	4 La gestión operativa esta a cargo de una sola persona.	D	10%		
	5 Organización y procesos no estandarizados por software.	M	5%		
TOMACO	Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
2019-2024	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Existencia de mercados Ecológicos.	MF	10%		
	2 Demanda creciente de productos orgánicos.	MF	15%		
	3 Desarrollo en Tics y marketing digital.	M	5%		
	4 Apoyo estatal a emprendedores.	D	5%		
	5 Presencia de demanda institucional.	F	10%		
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Baja oferta de alimentos orgánicos certificados.	MF	25%		
	2 Competencia consolidada en el mercado.	M	10%		
	3 Políticas que afectan el crecimiento económico de la población.	M	5%		
	4 Poca oferta tecnológica de empaques BIO.	M	5%		
	5 Alta variabilidad en precios de materias primas.	MF	10%		

Fuente: los autores

Anexo 21 Organismo de apoyo.


	Programa	Objetivo
UPTC 	Unidad de Emprendimiento UPTC Duitama	Formación, apoyo y capacitaciones en la elaboración y desarrollo del plan de negocio de la empresa, una alianza que busca la visualización de la empresa en diferentes muestras empresariales.
GOBERNACIÓN DE BOYACÁ 	Boyacá Territorio de Sabores Secretaria de Desarrollo Empresarial.	Creado para empresas que trabaja en la transformación de alimentos, en las que se realizan convocatorias para fortalecer procesos, imagen, registros, BPM entre otros.
ALCALDÍA DE DUITAMA 	Secretaria de Desarrollo Agropecuario Mercados Verdes	Abrir ventana comercial local, identificar agricultores y productores de alimentos ecológicos del municipio y brindar apoyo técnico y logístico a empresas PYMES.
CÁMARA DE COMERCIO 	Cámara de Comercio de Duitama	Brindar asesoría jurídica y empresarial, capacitaciones, registros, bases de datos y convocatorias de capital semilla o fortalecimiento de la producción.
SENA	Fondo Emprender	Guía en plan de

		<p>negocios, asesoría empresarial, capital semilla, capacitaciones o curso para trabajadores en diferentes áreas, genera oferta de talento humano capacitado.</p>
<p>CORPOBOYACÁ</p> 	<p>Ventanilla Ambiental Negocios Verdes</p>	<p>Visualizar empresas que tienen un compromiso con el uso sostenible de los recursos naturales. Dentro de las ventajas se encuentran, capacitaciones y vinculación en la App negocios verdes</p>
<p>INGENIA</p> 	<p>Consultoría, y Gestión Ambiental</p>	<p>Servicio de consultoría ambiental y emprendimiento verde gratuito en la región, alianza de sistemas de información de productores y de servicios tecnológicos.</p>
	<p>Certificadora Orgánica de Colombia</p>	<p>Servicio de auditoria y certificación de productos orgánicos.</p>

Fuente: Los autores.

Anexo 22 Manual de funciones y responsabilidades

Manual de funciones y responsabilidades director General.

	CODIGO: 01	
	ÁREA: GERENCIA	
	NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
	DEPARTAMENTO: Administrativo	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Jefe de planta, Jefe de mercadeo, subgerente administrativo y financiero.		
RESUMEN DEL CARGO: Organizar, gestionar y planear recursos logísticos y económicos de todas las actividades de la empresa.		
OJETIVO DEL CARGO: Ser la representación legal y armonizar cada una de la actividades y colaboradores de la organización.		
FUNCIONES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las normas orgánicas de la sociedad y de las demás disposiciones que regulan los procedimientos y los trámites administrativos internos. • Tomar decisiones en coherencia con la misión y visión empresarial. • Presentar Informes anuales, trimestrales a la junta directiva. • Maximizar la rentabilidad para la organización y accionistas. • Propender por un modelo de gestión de la felicidad y motivacional, para lograr el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles. • Minimizar y optimizar el uso de recursos físicos y reducir el riesgo corporativo. • Crear un plan participativo que impulsa la investigación, el desarrollo y la innovación. • Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados. • Diseñar estrategias para el éxito organizacional. • Verificar indicadores de gestión. 	H	
	A	
	A	
	P	
	V	
	H	
	V	
	P	
	V	

<p>PERFIL PROFESIONAL: Título profesional en Administración de Empresas o en Ciencias afines, Especialización en Alta gerencia, Gestión del talento humano y/o finanzas.</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo dos (2) años. En la dirección, confianza, y manejo de PYMES en el sector de alimentos.</p>	
<p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Independencia de juicio, colaboración y sociabilidad • Habilidades de negociación y comunicación. • Liderazgo • Manejo de un segundo idioma. • Capacidad de análisis, aptitud matemática, sentido de orden y organización, aptitudes en el orden jurídico y legal. • Aptitud para correlacionar fenómenos sociales, económicos y políticos. • Habilidades técnicas, administrativas, de marketing, financieras y de talento humano. • Solución de conflictos • Excelente desempeño en el manejo de tecnologías, redes y softwares afines a la administración y finanzas. 	
<p>RESPONSABILIDADES:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de mercadeo con el propósito de mejorar la competitividad de la asociación. • Analizar y verificar información financiera interna y externa para la toma de decisiones. • Coordinar el trámite de los contratos que deba suscribir. • Verificar el cumplimiento de los compromisos con proveedores, clientes y entidades financieras. • seguridad de los recursos físicos y financieros de la empresa. • Análisis oportuna información financiera clave, para la toma de decisiones por parte 	

de la gerencia por la confidencialidad de la información que maneja.

- Diseñar planes de mercadeo con el propósito de mejorar la competitividad de la asociación.
- Motivar al personal de la empresa a participar activamente en la prevención de riesgos laborales mediante la realización de actividades que cumplan con este propósito y resalten el compromiso asumido en la búsqueda del bienestar de los trabajadores.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

RIESGOS

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas entre otros.

Accidentes en zonas abiertas producto de visitas a productores o clientes.

MEDIO AMBIENTE

El trabajo se realiza en terreno u oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

JORNADA LABORAL

La determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales

Debe estar disponible para ser consultado ante eventualidades y casos fortuitos.

ESFUERZO MENTAL: Se requiere de esfuerzo mental por el volumen de trabajo, así como gran concentración durante largos periodos de tiempo.

VISUAL: Se requiere de esfuerzo visual ya que debe estar revisando de manera continua grandes volúmenes de documentos y correo electrónico.

FISICO: Debe estar durante largas jornadas sentado, o desplazarse dentro y fuera de la ciudad estableciendo contactos directos con entidades financieras, proveedores o clientes.

Exposición a factores de riesgos físicos o por estrés

Las funciones básicamente se realizan en oficina cerrada

La determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales Debe estar disponible para ser consultado ante eventualidades y casos fortuitos		
Elaborado por John 2019	Revisado por: Junta directiva	Aprobado por: Junta directiva

Fuente: Los autores.

Manual de funciones y responsabilidades director de Administrativo

	CODIGO: 02
	ÁREA: GERENCIA
	NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Asistente Administrativo, Operarios Servicios Generales.	
RESUMEN DEL CARGO: Evaluar proyectos, de inversión y mercadeo. Manejo de recursos físicos, financieros, y humanos.	
FUNCIONES DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y evaluación de proyectos financieros. • Planear la producción y utilización de recursos. • Realizar la proyección de ventas. • Manejo de personal e inventarios. • Velar por el mejor aprovechamiento de la materia prima, de los equipos y del proceso mismo. • Planear actividades correspondientes a la integración del personal; de la mano con el gerente. • Planear y llevar a cabo capacitaciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Entregar reportes mensuales de gestión administrativa, al gerente y junta de socios. • Entre otros.
ANÁLISIS DEL CARGO:
Educación: Título Profesional en Administración financiera, Administración de empresas o profesional en áreas afines que acredite título.
Experiencia: mínimo de (2) años, como administrador de empresas
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Independencia de juicio, colaboración y sociabilidad • Para memorizar información visual y de cualquier clase • Capacidad de análisis, imaginación creadora aptitud matemática, sentido de orden y organización, expresión escrita y verbal • Aptitud para correlacionar fenómenos sociales, económicos y políticos • Debe contar con aptitudes de líder, comunicador, innovador, negociador, para ejecutar con iniciativa y criterio los métodos y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.
RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. • Cumplir con las obligaciones de la asociación de tipo legal. • Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria. • Por la planeación financiera de la organización. • Por el tipo de decisiones de carácter financiero que se tomen • Por la oportunidad en cumplimiento de los compromisos con proveedores, contra clientes y entidades financieras.

ESFUERZO:

MENTAL: Se requiere de esfuerzo mental por el volumen de análisis y criterios para realizar juicios de proyección financiero y administrativo.

VISUAL: Se requiere de esfuerzo visual ya que debe estar EN CONTACTO DIRECTO con documentos físicos y electrónicos.

FISICO: Debe estar durante tiempo prolongado sentado en su puesto de trabajo, estableciendo contactos directos con la gerencia y sus subordinados.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

Exposición a factores estrés

Oficina cerrada.

En disposición para eventualidades y casos fortuitos.

Elaborado por

John 2019

Revisado por:

Junta directiva

Aprobado por:

Junta directiva

Fuente: los autores

Manual de funciones y responsabilidades director de mercadeo.

	CODIGO: 006
	ÁREA: GERENCIA
	NOMBRE DEL CARGO: GERENTE COMERCIAL.
	DEPARTAMENTO: Marketing
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: ninguno	
RESUMEN DEL CARGO: Deberá reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención y el manejo de la información y estrategia sobre mercado y las relaciones y transacciones comerciales de la empresa.	
FUNCIONES DEL CARGO:	
<p>Dar soporte en la formulación y seguimiento de los planes de gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer y monitorear indicadores de gestión de ventas. 	

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos procedimientos vigentes.
- Organizar y analizar la información de la gerencia referida pronósticos, presupuestos, indicadores de gestión, entre otros con objetivo de identificar desviaciones y plantear acciones de mejora.
- Elaboración y gestión de reportes y presentaciones de la gerencia
- Reemplazar al gerente de ventas cuando este no esté presente.

ANÁLISIS DEL CARGO:

EDUCACION: Profesional con estudios concluidos en Administración de Empresas, Marketing, marketing digital o carreras afines, de preferencia con especialización en ventas o marketing.

EXPERIENCIA: Mínimo dos (2) años.

HABILIDADES:

- Tener nociones de cálculo básico y facilidad para las matemáticas.
- Tener conocimientos de las principales herramientas web.
- Ser una persona organizada, metódica y cuidadosa en su trabajo.
- Tener capacidad de síntesis, análisis y trabajo bajo presión.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser capaz de manejar los recursos habituales en una oficina, como los ordenadores y demás equipos de trabajo.
- Tener habilidades comunicativas orales y escritas.
- Saber mostrar por teléfono una actitud profesional, educada y amable.
- Enfocado a resultados.
- Comprometido con la empresa y con los empleados.

RESPONSABILIDADES:

- Realizar una gestión con calidad, es decir, cumpliendo los objetivos en término de logro de las metas institucionales mensuales y anuales, desempeñando la función, focalizados y motivados por la Visión y Misión de TOMACO.
- Dirigir, coordinar y promover el servicio integral, excelente y oportuno al cliente con un alto nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, regido por los valores de calidad, compromiso y transparencia.
- Formular a la Gerencia, políticas, planes, programas y proyectos para la captación recursos financieros, de mercadeo, la promoción y publicidad, con orientación a la excelencia en el servicio integral al cliente, llevando información veraz en el sistema CRM de la empresa.
- Asesorar la prestación de los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica a cliente o usuarios de créditos.
- Liderar y dirigir el servicio Integral a los clientes o usuarios con calidad y excelencia satisfaciendo las necesidades del mercado-cliente, estimulando lealtad y confianza y posesionando la buena imagen corporativa del Instituto.
- Liderar y dirigir la gestión de mercadeo, las perspectivas de oferta, portafolio de productos y servicios, entorno competitivo, etc.
- Hacer despliegue de objetivos estratégicos y operacionales de las metas mensuales y anuales institucionales, comprometiendo a todos los colaboradores, seleccionado y diseñando indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento, controlar y evaluar la gestión, focalizados con la Visión y Misión.
- Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias afines, integrando equipos interdisciplinarios que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
- Participar activamente en los programas de inducción, re inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por el Instituto.
- Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de coordinar el trabajo en equipo, receptividad al cambio, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, orientación y servicio integral al cliente.
- Elaborar, presentar y sustentar informes de gestión oportunos al superior inmediato y ejercer el control interno de la Oficina Asesora Comercial.
- Propender por la aplicación de los procedimientos establecidos en el Manual de

Procesos y procedimientos del Instituto, en la ejecución de sus funciones y eliminando trámites innecesarios. 14. Asesorar el diseño e implementar metodología de investigación de Mercados que permitan diagnosticar y sustentar planes, programas y proyectos de mercadeo que se puedan ejecutar.

- Realizar periódicamente estudios de mercadeo que permitan evaluar el entorno (competencia, comportamiento de los clientes potenciales, políticas, etc.), determinando las tendencias y oportunidades que se deben considerar en la identificación y diseño de estrategia competitivas y las perspectivas de oferta (ampliación de portafolio de productos y servicios)

CONDICIONES DEL TRABAJO:

RIESGOS

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc.

MEDIO AMBIENTE

El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

JORNADA LABORAL

La determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales

Debe estar disponible para ser consultado ante eventualidades y casos fortuitos

ESFUERZO MENTAL: Se requiere de esfuerzo mental por el volumen de trabajo, así como gran concentración durante largos periodos de tiempo.

VISUAL: Se requiere de esfuerzo visual ya que debe estar revisando de manera continua

grandes volúmenes de documentos y correo electrónico.

FISICO: Debe estar durante largas jornadas sentado, o desplazarse dentro y fuera de la ciudad estableciendo contactos directos con entidades financieras, proveedores o clientes, etc.

Exposición a factores de riesgos físicos o por estrés

Las funciones básicamente se realizan en oficina cerrada

La determinada por la empresa de acuerdo a las normas legales

Debe estar disponible para ser consultado ante eventualidades y casos fortuitos

Fuente: los autores

Manual de funciones y responsabilidades jefe de producción.

	CODIGO: 04
	ÁREA: GERENCIA
	NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION.
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD: Operarios	
<p>RESUMEN DEL CARGO:</p> <p>el jefe de producción tiene a su cargo el manejo del departamento técnico, total autoridad en el manejo de personal a su cargo, autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.</p>	
<p>FUNCIONES DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cumplir con el horario asignado • realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato /gerente. • informar al gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se 	

<p>presente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • participar en las reuniones de personal cuando se considere necesario su presencia. • llevar al día los requisitos para el control de los operarios • supervisar que los productos salgan con las especificaciones requeridas. • coordinar esfuerzos para lograr productos de excelente calidad. • Motivar y conducir personas hacia una determinada dirección. • Planear estrategias de producción • Comunicación continua con el área de mercado.
<p>ANÁLISIS DEL CARGO:</p>
<p>Educación: Tecnólogo en ingeniera de alimentos o ingeniería industrial.</p>
<p>Experiencia: mínimo de (2) años en manejo de procesos encaminados a la exportación de productos.</p> <p>HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración • Conocimientos de costos y presupuestos. • Conocimientos en el sector manufacturero. • Conocimientos en Office.
<p>RESPONSABILIDADES:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado. • Coordina labores del personal. Controla la labor de los supervisores de áreas y del operario en general • Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. • Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones. • Entrena y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante

<p>el ejercicio de sus funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vela por la calidad de todos los productos fabricados • Ejecuta planes de mejora y de procesos. • Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones. • Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura • Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial. Controla la higiene y limpieza de la fábrica. • Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado. 		
<p>ESFUERZO:</p> <p>MENTAL: Se requiere de esfuerzo mental por el volumen de análisis y criterios para realizar juicios de proyección financiero y administrativo.</p> <p>VISUAL: Se requiere de esfuerzo visual ya que debe estar EN CONTACTO DIRECTO con documentos físicos y electrónicos.</p> <p>FISICO: Debe estar durante tiempo prolongado sentado en su puesto de trabajo, estableciendo contactos directos con la gerencia y sus subordinados.</p> <p>CONDICIONES DEL TRABAJO:</p> <p>Exposición a factores estrés</p> <p>Oficina cerrada.</p> <p>En disposición para eventualidades y casos fortuitos.</p>		
<p>Elaborado por</p> <p>John 2019</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Junta directiva</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Junta directiva</p>

Fuente: Los autores

Anexo 23 Diseño De la ruta de I+D+i.

Misión estratégica.

TOMACO S.A.S es una empresa Colombiana dedicada a la investigación, desarrollo e innovación, de productos que generen el mínimo de impacto al medio ambiente y contribuyan al bienestar de nuestros clientes, teniendo como base alimentos orgánicos.

Visión estratégica de innovación.

“Ser la empresa verde de alto impacto en el sector con mayor reconocimiento por investigación, desarrollo e innovación en la transformación de productos alimenticios de origen orgánico”.

Objetivos estratégicos de Innovación

. Objetivo general.

Crear la unidad de investigación, desarrollo e innovación como eje central de la empresa en que se obtengan dos productos mínimos viables por año.

. Objetivos específicos.

Definir los focos, reglas y ruta de innovación para la organización

Crear un banco de proyectos clasificándolos según el tipo de innovación.

Realizar un presupuesto y asignar un rubro mensual para el área de I+D+i el cual se fortalezca con un 5% de los ingresos netos anuales.

Definir beneficios e incentivos a cada uno de los colaboradores que realicen procesos de innovación.

Concertar un número de horas planta a la semana para diseñar prototipos incluyendo materias primas e insumos.

Definición de innovación.

Motor que impulsa a la organización hacia modelos de negocios verdes basados en experimentar, crear y desarrollar productos alimenticios que tengan una base orgánica o ecológica y por consiguiente cambien la cultura de consumo de la sociedad.

Focos de innovación TOMACO.

Organizacional: Diseñar nuevos modelos de organización teniendo en cuenta el entorno, el ambiente laboral y nuevos modelos de motivación que se vean reflejados dentro y fuera de la empresa.

Generar un modelo de competitividad colaborativa que busca el reconocimiento de clientes por ser una empresa amigable al medio ambiente y sociedad.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Mercadeo: Innovación encaminada a mantener una relación de confianza con los clientes, abrir nuevos mercados que generen nuevas experiencias, sensaciones y reacciones con nuestros clientes (Mantener expectativas altas por los productos a ofrecer)

Producto: desarrollar productos con un componente básico orgánico o ecológico que generen una gama única de sabores, sensaciones y experiencias que además sean funcionales en cuanto a mejorar la salud o prevenir enfermedades en los clientes.

Reglas.

Contar con un colaborador o equipo capacitado de trabajo que recepcione, capacite y motive los equipos o personas innovadoras en la organización.

Realizar una reunión mensual de directores de cada área para elegir proyectos, entregar avances, capacitar empleados o definir éxitos y fracasos de innovación.

Se debe inscribir la idea de innovación a través de un formulario, ya sea por equipos o de forma individual.

Se deben generar equipos de innovación por cada área de la empresa.

Cada equipo o colaborador debe presentar al área de investigación por lo menos 1 proyectos de innovación al año.

Los equipos se pueden combinar con otros si necesitan de su colaboración y participación para potenciar.

Una vez aprobado el proyecto de innovación los miembros del equipo deben permanecer en todas las etapas de desarrollo y la empresa debe corresponder a cada uno de los recursos necesarios para su realización.

Se destinará al menos un día al mes en la planta de producción para la realización de prototipos o investigación.

Para el desarrollo de prototipos se debe dar aviso a la administración respecto al uso de insumos y planta con 8 días de antelación, en caso de no haber disponibilidad maquinaria o equipos se deben solicitar permisos a entidades de apoyo (SENA, UPTC, entre otros).

Todos los proyectos deben tener un impacto amigable al medio ambiente.

Cada proyecto exitoso de innovación debe retribuir el 10% de los ingresos netos anuales al proceso de innovación.

Incentivos.

Por Exaltación: Reconocimiento Público, Publicación en medios de la empresa, Nota de estilo (Diploma), Acta de anotación en hoja de vida.

Por Bonos: Reconocimiento económico en efectivo, bonos de compra, entre otros.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Por participación: Se destina el 3% de los ingresos netos anuales obtenidos por cada proyecto desarrollado.

Ruta de la innovación.

La ruta que se muestra a continuación es el diseño metodológico que debe realizar cada idea innovadora o proyecto que se presente al interior de la organización, el cual, debe ser expuesto de forma visible ya sea en la sala de juntas o en la planta de producción con el fin de que cada uno de los colaboradores tenga conocimiento del proceso.

Diagrama de la ruta de innovación de la empresa TOMACO.



Anexo 24. Leyes, acuerdo y resoluciones

LEY/ACUERDO/ RESOLUCIÓN	RESUELVE	CONSIDERACIONES	ENTIDAD O MINISTERIO
Resolución 3075 de 2005	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.	<p>Artículo 4: En el que se establecen las condiciones del rotulado y etiquetado y se especifica que en productos que tengan dimensiones menores a 7 cm no requieren rotulado nutricional. No se permiten imágenes que no representen la esencia del producto y puedan genera confusiones.</p> <p>Se debe incluir: Nombre o razón social, punto de fabricación, marcado de instrucción, contenido, fecha de elaboración y vencimiento, país de origen y condiciones de conservación.</p>	INVIMA https://www.invima.gov.co/alimentos-y-bebidas-alcoholicas

RESOLUCIÓN 333 DE 2011	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.	<p>ARTÍCULO 6. Prohibiciones en las que se destaca no proporcionar falsa información como que sea útil, adecuado o efectivo para, aliviar, tratar o curar alguna enfermedad.</p> <p>ARTÍCULO 4. Alcance del rotulado o etiquetado nutricional.</p> <p>ARTÍCULO 25. Término “saludable” en el rotulado de los alimentos. El término “saludable” o cualquier término derivado de este, como: “salud”, “salubre”, “saludablemente”, “salubridad”, “buena salud”, “estado sano”, no puede ser usado en la etiqueta o rotulado de un alimento.</p> <p>ARTÍCULO 30. Tabla de información nutricional para casos especiales. (30.4 Envases pequeños y pirograbados menor a 77 cm² exentos de tabla nutricional) Cantidades de Referencia para Alimentos en General 1,2: Salsa de vegetales 15g</p>	<p>MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p> <p>https://docs.suipersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MP_S_0333_2011.pdf</p>
Resolución 199 de 2016	Por la cual modifica parcialmente el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el sistema de control de productos agropecuarios ecológicos.	<p>Artículo 7: Manejo del agua. El agua que se utilizará para la transformación y procesamiento de los productos ecológicos deberá ser agua potable, acorde con la regulación vigente establecida por el Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p>Artículo 38: a) Se permite la elaboración o procesamiento paralelo únicamente cuando el operador sea capaz de demostrar documentalmente al organismo de control mediante un registro la separación de las actividades convencionales y ecológicas.</p> <p>e) Los alimentos orgánicos procesados podrán contener un máximo del cinco por ciento</p>	<p>MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL</p>

		(5%) de ingredientes de origen vegetal y/o animal que no cumplan con los requisitos del presente reglamento. g) En los productos donde la participación de la materia prima ecológica no alcance los límites establecidos para obtener la denominación de ecológico, solo se podrá incorporar dicha denominación a continuación de cada ingrediente, cuando correspondiese, en el listado de los mismo	
Reglamento de productos ecológicos	Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos	Este documento incluye todos los aditivos permitidos que pueden contener un producto ecológico, en los que se destacan, Goma xanthan, fécula de maíz, aceites de origen vegetal, azúcar ecológico, materias primas de origen ecológico y la sal y el agua no cuentan en la formulación.	
Resolución 187 de 2006	Por el cual se adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el sistema de control de productos agropecuarios ecológicos.	<p>Artículo 3: Denominación de producto ecológico.</p> <p>Artículo 4: Visión general, de los que se destacan los literales (e, g, h) y (k) dar cumplimiento a las especificaciones del POT respectivo.</p> <p>Artículo 6: Incompatibilidad con organismos vivos genéticamente modificados.</p> <p>Artículo 11: insumos literales (b, c, k) dar cumplimiento al listado de sustancias en los anexos II, III, IV del reglamento.</p> <p>Artículo 12: almacenamiento de materias primas</p> <p>Artículo 13: transporte</p> <p>Artículo 14: Etiquetado si hace referencia a origen orgánico, ecológico o biológico deberá estar respaldado con un documento emitido por un</p>	<p>MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL</p> <p>https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Resolucion_187_de_2006.pdf</p>

		organismo de control. Artículo 17: uso de sello único de alimento ecológico dándole cumplimiento a la resolución 0148 de 2004 Min de agricultura y desarrollo rural. Artículo 18: Requisitos mínimos de control.	
Resolución 15790 de 1984	Por la cual se establecen las características organolépticas fisicoquímicas y microbiológicas derivadas del tomate	Artículo 2: Características organolépticas: aspecto, masa blanda de consistencia uniforme. Color, olor y sabor propio del producto Artículo 3: características fisicoquímicas en las que se destacan que se permiten 50 defectos por 100 cm no mayores a 2mm.	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL https://www.minsalud.gov.co/Paginas/normograma.aspx
Acuerdo 2674 de 2013	Por el cual se establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimento.	Capítulo 1. Edificación e instalaciones Artículo 6: Localización Artículo 8: Equipos y utensilios. Artículo 10: Condiciones de instalación y funcionamiento. Artículo 12: Educación y capacitación. Artículo 16: Materias primas e insumos. Artículo 21: Control de la calidad e inocuidad, Artículo 26: Plan de saneamiento	MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL https://www.minsalud.gov.co/Paginas/normograma.aspx

Fuente: los autores

Anexo 24 Acta de constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA N° 001
“TOMACO S.A.S”

En la ciudad de Duitama, Departamento de Boyacá, República de Colombia, a los doce (12) días del mes de mayo del año dos mil diecisiete (2019) siendo las 10 am, se reunieron: DIEGO LEONARDO RICAURTE CORTES; mayor de edad, vecino de esta ciudad, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.052.387.991 de, Paipa, de estado civil Casado, ALEJANDRO MOLINA SILVA; vecino de esta ciudad, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.057.586.223 de Duitama, de estado civil Soltero y JHON FERNANDO DELGADO MANRIQUE hombre, mayor de edad, vecino de esta ciudad identificado con cedula de ciudadanía No. 1.072.426.898 los tres de nacionalidad colombiana, quienes manifestaron su intención de constituir una Sociedad Comercial del tipo de las ACCIONARIAS SIMPLIFICADAS que se registrará por los siguientes estatutos y en lo no previsto, especialmente por la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008; por las normas del Código de Comercio, de la ley 222 de 1.995 y demás disposiciones que lo reglamenten, reformen, modifiquen o aclaren:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE Y NATURALEZA: Esta sociedad es de naturaleza comercial, de la clase de las Sociedades por Acciones Simplificada, organizada de acuerdo con lo establecido en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008; el Código de Comercio de la República de Colombia y se denominará empresa investigadora productora y comercializadora TOMACO S.A.S. de nacionalidad colombiana.

ARTÍCULO 2. DOMICILIO: La sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Duitama, pero podrá establecer sucursales o agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la Junta Directiva y con arreglo a la ley y a estos estatutos.

ARTÍCULO 3. OBJETO SOCIAL: Efectuar operaciones de investigación, producción y comercio y particularmente, orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos orgánicos colombianos en los mercados, con el propósito de contribuir al desarrollo de pequeños productores de la región y del sector agrícola.

Para el desarrollo del objeto social la sociedad podrá:

1) Hacer operaciones bancarias, de crédito, de seguros y financieras y en general ejecutar todos los actos financieros, comerciales y crediticio y celebrar los contratos necesarios o consecuentes para el desarrollo y cumplimiento del objeto social, que le permitan obtener fondos u otros activos necesarios para el desarrollo de la Empresa o faciliten el cumplimiento de sus fines sociales, sin que ello signifique el desarrollo de actividades de intermediación financiera; 2) Celebrar contratos de colaboración empresarial (consorcio, uniones temporales) con firmas nacionales o extranjeras; 3) Transformarse, escindirse, fusionarse con otras sociedades o absorberlas; 4) Girar, endosar, adquirir, aceptar, cobrar, protestar, pagar o cancelar títulos valores o cualquier otro instrumento negociables o cuales quiera efectos de comercio y aceptarlos en pago; 5) Dar o recibir dinero en mutuo con garantía o sin ella; 6) En general, celebrar toda clase de actos o contratos necesarios o pertinentes para los fines sociales, derivados de las actividades antes enumeradas y cuya finalidad sea ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legales, contractuales o comerciales derivadas de la existencia y actividad de la sociedad.

ARTÍCULO 4. DURACIÓN: La sociedad tendrá un término de duración de cinco años, contados a partir de la fecha de suscripción del presente documento y hasta que la Asamblea General de Accionistas de la sociedad defina o decrete su disolución anticipada con el quórum establecido en estos Estatutos o en la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008.

CAPITULO II

CAPITAL SOCIAL, ACCIONISTAS Y RÉGIMEN DE LAS ACCIONES

ARTÍCULO 5. EL CAPITAL SOCIAL: El capital de la sociedad se expresa así:

1. CAPITAL AUTORIZADO: El capital autorizado de la Sociedad es la suma de CIENTOCINCuenta MILLONES DE PESOS (\$150.000.000.) MONEDA CORRIENTE, dividido en SEISCIENTAS ACCIONES (600) acciones ordinarias y nominativas de un valor nominal de TRECIENTOS MIL PESOS (\$300.000) MONEDA CORRIENTE cada una, pagadero en las condiciones previstas en estos estatutos.

2. CAPITAL SUSCRITO: Es la suma de VEINTICINCO MILLONES DE PESOS (\$25.000.000.) MONEDA CORRIENTE, dividido en QUINIENAS (500) acciones ordinarias y nominativas de un valor nominal de CINCUENTA MIL PESOS (\$50.000.)

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

MONEDA CORRIENTE cada una, representado en títulos negociables en las condiciones establecidas en estos estatutos.

3. CAPITAL PAGADO: Es la suma de QUINCE MILLONES DE PESOS (\$15.000. 000.oo) MONEDA CORRIENTE, dividido en QUINIENAS (600) acciones ordinarias y nominativas de un valor nominal de CIEN MIL PESOS (\$100.000.) MONEDA CORRIENTE cada una, representado en títulos negociables en las condiciones establecidas en estos estatutos, y, canceladas en dinero en efectivo que la sociedad declara haber recibido a entera satisfacción. El capital suscrito y pagado de la sociedad se halla distribuido entre los accionistas de la sociedad así:

Participación de accionistas.

DIVISIÓN DE ACCIONES ACCIONISTAS	Nº DE ACCIONES	CAP. SUSCRITO	CAP. PAGADO
DIEGO LEONARDO RICAURTE CORTES	200	25.000.000	15.000.000
JONH FERNANDO DELGADO MANRRIQUE	200	25.000.000	15.000.000
ALEJANDRO MOLINA SILVA	200	25.000.000	15.000.000
TOTAL	600	75.000.000	45.000.000

Fuente: los autores.

ARTÍCULO 6. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS: Cada acción ordinaria y nominativa conferirá los siguientes derechos a su titular 1. Participar en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas y votar en ella. 2. Recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los estados financieros de fin de ejercicio, con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los estatutos 3. Negociar las acciones, teniendo en cuenta el Derecho de Preferencia en favor de los accionistas y de la sociedad, establecido en estos estatutos, y la prohibición de dar estas en garantía. 4. Inspeccionar libremente los libros y papeles sociales dentro de los diez (10) días hábiles anteriores a la Asamblea General en que se aprueben estados financieros de final de ejercicio, de conformidad con lo previsto en los

presentes estatutos. 5. Recibir una parte proporcional de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo.

CAPITULO III ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 7. ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y FISCALIZACIÓN:

La sociedad tendrá los siguientes órganos de administración, dirección y fiscalización:

1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

2... GERENTE

Cada uno de estos órganos desempeña sus funciones separadamente conforme a las leyes y dentro de las facultades y atribuciones que les confieren los presentes Estatutos.

ARTÍCULO 8. ACTAS: Las decisiones de la Asamblea General de Accionistas, se harán constar en el Libro de Actas, éstas se firmarán por el presidente de la Asamblea y su secretario o en su defecto por el Revisor Fiscal. Ellas se encabezarán con su número y expresarán cuando menos: lugar, fecha y hora de la reunión, número de acciones suscritas, la forma y antelación de la convocatoria, la lista de los asistentes con indicación del número de acciones propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos en favor, en contra o en blanco, las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión, las designaciones efectuadas y la fecha y hora de su clausura.

ARTÍCULO 9. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA: Corresponde a la Asamblea General de Accionistas en reuniones ordinarias o extraordinarias, lo siguiente 1. El delineamiento general de las políticas de la sociedad. 2. El estudio y aprobación de todas las reformas a los estatutos de la sociedad. 3. El examen, aprobación o no aprobación del Informe de Gestión, estados financieros de propósito general cortados al fin del ejercicio social. En desarrollo de esta atribución no podrán votar los socios que sean administradores de la sociedad. 4. Elegir y remover libremente a los miembros de la Junta Directiva. 5.

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Ordenar las reservas ocasionales de capital. 6. Decidir sobre la fusión, escisión, transformación o disolución anticipada de la sociedad. 7. Aprobar o Improbar el Proyecto de Distribución de utilidades repartibles, y consecuentemente disponer el monto del dividendo así: como la forma y plazo con que se pagará, en concordancia con las normas legales y estatutarias. 8. Autorizar el ingreso de terceros accionistas a la sociedad. 9. Delegar en la Junta Directiva las funciones que siendo de su competencia, la ley no prohíba delegar. 10. Adoptar en general todas las medidas que demande el cumplimiento de los estatutos sociales y el interés de la sociedad.

La constitución de la empresa se realizará por medio de una sociedad por acciones simplificadas (SAS) debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Anexo 25. Impactos, proyección de ventas estimadas.

Proyección de ventas						
Total, ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	\$	\$9.108,0	\$10.018,8	\$11.020,7	\$12.122,8	\$13.335,0
Ventas	unid.	42.776	51.331	61.597	80.077	92.088

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Ventas	\$	\$389.604.000	\$514.277.280	\$678.846.010	\$970.749.794	\$1.227.998.480
---------------	-----------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------

Impactos, inversión del proyecto

INVERSIONES	
Propias	\$200.000.000
Fondo emprender	\$149.000.000
total	\$364.000.000

Anexo 26. Impactos, proyección nominal, proyectada a cinco años.

Cargo	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total
Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$15.841.200	\$24.807.319	\$25.576.346	\$26.369.213	\$27.160.289

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

Administrador	0	0	0	\$24.325.088	\$25.054.840
Director de marketing	\$14.613.200	\$22.884.271	\$23.593.684	\$24.325.088	\$25.054.840
Director de producción	0	0	\$23.593.684	\$24.325.088	\$25.054.840
2 operarios planta de producción	\$20.338.529	\$31.850.136	\$32.837.491	\$33.855.453	\$34.871.116
Vendedor	\$10.169.264	\$31.850.136	\$16.418.745	\$33.855.453	\$17.435.558
Total, Nómina	\$60.962.193	\$111.391.863	\$122.019.949	\$167.055.382	\$154.631.485

Anexo 27. Relación de impactos regional

Impactos Regionales		
Factor	Aspecto	Impacto

Agricultura regional	Capacitaciones en agricultura orgánica y buenas prácticas agrícola.	Certificación en BPA, y cultivo orgánico.
Agricultura regional	Compra de parte de las cosechas de materias primas e insumos como el tomate las especias respectivamente.	Ingresos por venta de los productos cosechados.
Agricultura regional	Trabajo de extensión en fortalecimiento empresarial administrativo y contable.	Empresarización de las unidades productivas intervenidas.
Empleos	Personal capacitado en áreas afines a: agroindustria, administración, contabilidad, ventas y mercadeo, preferiblemente residentes de Duitama, con nivel de educación entre técnico, tecnólogos y profesionales.	En los primeros tres años se generarán 5 empleos directos y a partir del 4 año serán en total 7 empleados.

Anexo 28. Presupuesto de programa de extensión.

PRESUPUESTO PROGRAMA DE EXTENSIÓN		
Concepto	Especificación	Valor
Trasporte	El transporte será por medio	\$400.000

Encabezado: Plan de Negocios TOMACO S.A.S

	de empresas intermunicipales, dependiendo la cobertura en rutas.	
Viáticos	Viáticos para el personal de la empresa que desarrolle las visitas, alimentación y refrigeración.	\$1.000.000
Logística	material didáctico y espacios para impartir las charlas, sonido, video beam materiales.	\$600.000
Total		\$2.000.000

Anexo 29. Matriz de Leopold.

Acciones del proyecto		Diseño	Construcción	Operación	Abandono
Impacto ambiental					
Aire	Calidad	1	2	2	1
	Ruido	1	3	4	1
Agua	Calidad	1	5	4	1
	Cantidad	1	4	5	1
Suelo	Erosión	1	1	1	2
	Productividad	1	1	1	6
Flora	Abundancia	1	5	1	2
	Representatividad	1	1	1	1
Fauna	Abundancia	1	1	1	2
	Representatividad	1	1	1	1
Paisaje	Belleza	1	3	1	3
	Visual	1	3	1	2
Población	Relocalización	1	1	1	2
	Costumbres	1	1	1	2

Anexo 30. Análisis de impactos ambientales.

IMPACTO AMBIENTAL		
Elemento Ambiente	Aspecto	Impacto
Consumo de recursos	Energía eléctrica, agua y gas	Agotamiento del recurso hídrico
Consumo de recursos	Madera (papel)	Ecosistema tala descapote.
Agua	Consumo en producción	Agotamiento del recurso hídrico
Agua	Consumo aseo	Aumento de volumen de agua a tratar
Suelo	Componentes biológicos propios del suelo	Reducción de los componentes biológicos del suelo
Aire	Oxígeno	Emisión de Co2
Aire	Ruido	Alteración del sonido por uso de maquinaria industrial
Flora y fauna	Forrajes, arvenses e insectos	Remoción del material biológico del suelo
Paisaje	Belleza paisajística	Descomposición del paisaje natural