

**PLAN DE NEGOCIO EMPRESA FORBILICIOUS - ALIMENTACIÓN  
SALUDABLE PARA NIÑOS**

**Presentado por:**

**Diana Carolina Forbes Otero**

**Profesor:**

**Ana Carolina Martínez Romero**

**Trabajo Final**

**Proyecto Innovador III – Plan de negocios**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL**

**MAESTRÍA EN CREACIÓN DE EMPRESAS**

**Cali, Colombia**

**2023**

## TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento .....	6
1. Análisis del mercado .....	8
1.1 Definición del problema.....	8
1.2 Definición de producto y/o servicios. ....	9
1.3 Plan de ventas.....	11
1.4 Clientes.....	11
1.5 Análisis de los competidores.....	15
1.6 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	17
1.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	18
2. Análisis técnico.....	22
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio .....	22
2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	23
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	24
3. Análisis administrativo.....	25
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. ....	25
3.2 La estructura organizacional .....	27
3.3 Socios clave.....	28
4. Análisis legal, social y ambiental .....	29
4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual.....	30

4.2	Normatividad Técnica.....	31
4.3	Normatividad Tributaria.....	32
4.4	Normatividad Laboral .....	33
5.	Análisis económico.....	35
5.1	Ingresos, costos y gastos .....	35
5.2	Inversión en activos fijos.....	38
6.	Análisis financiero .....	40
6.1	Balance General, Flujo de Caja y Estado de Resultados. ....	40
6.2	Evaluación de proyecto .....	44
7.	Road Map del Negocio .....	46
8.	Conclusiones.....	48
9.	Referencias .....	50

## Resumen

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un plan de negocio para la creación de la empresa Forbilicious, la cual se dedica a la elaboración de alimentación saludable para niños. La investigación tiene como objetivo principal estudiar y analizar la viabilidad, factibilidad y deseabilidad de crear una empresa que ofrezca productos alimenticios nutritivos, sanos, frescos, dirigidas a niños de entre 3 y 12 años de edad, tomando en consideración las crecientes preocupaciones sobre la salud, el bienestar y la nutrición infantil.

Para lograr este objetivo, se llevaron a cabo diversas etapas de investigación y análisis. Se realizó un estudio exhaustivo del mercado para comprender las necesidades y preferencias de los padres y cuidadores en relación con la alimentación de sus hijos. Con base en esta información, se construyó un prototipo de producto mínimo viable para obtener retroalimentación sobre su funcionamiento y aceptación; comprobando la aceptación de la idea a través de tres hipótesis planteadas; los resultados obtenidos demostraron que el 90% de los padres de familia manifestaron su deseo e interés en ofrecer alimentos saludables a sus hijos. No obstante, la falta de tiempo, la escasez de opciones en el mercado de alimentos saludables, y la poca variedad de menús son los principales obstáculos que dificultaban esta tarea. Este análisis ha permitido obtener una mejor comprensión de las necesidades y deseos de sus clientes, posibilitado la implementación de acciones efectivas para satisfacerlos, determinando un precio adecuado de cada producto, incorporando un amplio portafolio de productos adicionales.

Por lo tanto, se concluye que, la creación de la empresa Forbilicious es viable tanto comercial y financieramente cumpliendo con su propuesta de valor basada en la elaboración de alimentos saludables, listos para su consumo, permitiendo su personalización, ahorro de tiempo y lo más importante brindando amor y salud en cada bocado.

Palabras Claves: Niños, Alimentación saludable, Plan de Empresa, Bienestar, Nutrición.

## **Abstract**

This work focuses on the development of a business plan for the creation of the company Forbilicious, which is dedicated to the development of healthy food for children. The main objective of the research is to study and analyze the feasibility, viability and desirability of creating a company that offers nutritious, healthy, fresh food products for children between 3 and 12 years of age, taking into consideration the growing concerns about children's health, well-being and nutrition.

To achieve this objective, several stages of research and analysis were carried out. A comprehensive market survey was conducted to understand the needs and preferences of parents and caregivers in relation to their children's nutrition. Based on this information, a minimum viable product prototype was built to obtain feedback on its operation and acceptance; testing the acceptance of the idea through three hypotheses raised; the results obtained showed that 90% of parents expressed their desire and interest in offering healthy food to their children. However, the lack of time, the scarcity of options in the healthy food market, and the limited variety of menus are the main obstacles that hindered this task. This analysis has allowed the company to gain a better understanding of the needs and desires of its customers, making it possible to implement effective actions to satisfy them, determining an appropriate price for each product, and incorporating a broad portfolio of additional products.

Therefore, it is concluded that the creation of the company Forbilicious is viable both commercially and financially, fulfilling its value proposition based on the development of healthy food, ready for consumption, allowing customization, saving time and most importantly providing love and health in every bite. Resumen en ingles

Key Words: Children, Healthy eating, Business Plan, Wellness, Nutrition.

## Síntesis del documento

Los padres de familia enfrentan múltiples desafíos al intentar brindar una alimentación saludable a sus hijos. La falta de tiempo se presenta como un obstáculo importante, ya que muchos padres trabajan largas horas y no tienen suficiente tiempo para planificar y preparar comidas saludables. Además, la falta de conocimientos nutricionales puede dificultar la selección de alimentos adecuados y equilibrados para las dietas de sus hijos. Las restricciones presupuestarias también pueden ser una barrera, debido a que los alimentos saludables suelen ser más costosos que los alimentos procesados y ricos en calorías. Finalmente, la publicidad y la disponibilidad de alimentos poco saludables en los supermercados y tiendas de conveniencia pueden dificultar la elección de opciones saludables. Ocasionalmente que en Colombia 2,7 millones de niñas y niños se vean afectados con problemas de sobrepeso y malnutrición.

Para enfrentar este problema se crea la empresa Forbilicious dedica a ofrecer alimentación saludable y nutritiva para niños, centrándose en la elaboración de productos saludables para que los más pequeños puedan disfrutar de alimentos deliciosos mientras obtienen los nutrientes necesarios para su desarrollo. La empresa utiliza productos de alta calidad y frescos, con ingredientes naturales y orgánicos para garantizar la calidad de los productos en la elaboración de cada lonchera. Además, trabaja con proveedores locales para asegurarse de que los ingredientes sean frescos y de la mejor calidad posible. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de los padres que buscan opciones de alimentos saludables y nutritivos para sus hijos, especialmente en un contexto donde la obesidad infantil y las enfermedades relacionadas con la alimentación son cada vez más comunes.

La propuesta de valor principal de Forbilicious es la personalización de sus productos, ya que cada niño tiene necesidades y gustos únicos. Por eso, ofrecen la opción de personalizar según las preferencias alimenticias y alergias de cada niño. Dentro de sus servicios adicionales también se encuentra la opción de menús tipo bufet para celebraciones infantiles, como cumpleaños, ceremonias religiosas, grados, día de los niños, entre otros.

Además, cuenta con un equipo de trabajo de Ceo y chef expertos que se aseguran de que cada producto contenga los nutrientes necesarios para un crecimiento adecuado de cada niño. Para el primer año de actividades la empresa cuenta con su Ceo y fundadora encargada del desarrollo y

ejecución del plan estratégico de la empresa, coordinar y supervisar las actividades de los diferentes departamentos, gestionar el presupuesto y asegurarse de que se cumplan los objetivos financieros, establecer alianzas con proveedores y clientes, supervisar la gestión del personal y desarrollar planes de capacitación para el equipo de trabajo, así como representar a la empresa en eventos y reuniones del sector. Y con un Chef de Cocina responsable de la preparación de alimentos saludables y nutritivos para los niños, gestionar el inventario y los pedidos de los suministros de cocina, supervisar a otros cocineros y ayudantes, y asegurar que los alimentos se preparen y se sirvan de manera segura y limpia.

La empresa dará inicio a sus operaciones en un apartamento el cual será adecuado para su funcionamiento. Este centro de operaciones se situará en la ciudad de Cali, en la zona sur, considerando su cercanía a la mayoría de los colegios, así como su ubicación central cerca de los principales proveedores y con fácil acceso al transporte público y avenidas importantes como la calle 16 y la avenida Paso Ancho. El apartamento cuenta con un área construida de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>, servicios públicos de agua y luz.

## **1. Análisis del mercado**

### **1.1 Definición del problema**

La mala calidad de la alimentación infantil es un obstáculo para el crecimiento, desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas (Fondo de las naciones unidas para la infancia , 2019). La malnutrición ahora se refiere a una amplia franja de niños: aquellos con retraso en el crecimiento y emaciación, los que padecen "hambre oculta" derivada de la falta de vitaminas y minerales esenciales, y aquellos con problemas de sobrepeso u obesidad. Uno de cada tres niños menores de cinco años no crece adecuadamente debido a la malnutrición en sus tres formas más visibles: desnutrición, hambre oculta y sobrepeso (Fondo de las naciones unidas para la infancia , 2019).

En América Latina, el sobrepeso y la obesidad afectan al 20% y el 25% de los menores de 19 años. La obesidad infantil se relaciona con una mayor probabilidad de obesidad, discapacidad y muerte prematura en la edad adulta, así como con múltiples enfermedades no transmisibles. Además, los niños obesos sufren dificultades respiratorias, mayor riesgo de fracturas e hipertensión, y presentan marcadores tempranos de enfermedades cardiovasculares, resistencia a la insulina y efectos psicológicos. (Pérez, 2008) Este flagelo ha aumentado alrededor del 70% en el país entre 2005 y 2015 (OPS, 2015).

El consumo excesivo de alimentos procesados con altos contenidos de sodio, azúcares, calorías y grasas, junto con la falta de actividad física, son factores causantes del sobrepeso y la obesidad. (Pérez, 2008) Los niños y adolescentes colombianos tienen una gran preferencia por los alimentos procesados, lo que se relaciona con el sabor de estos productos, su alta disponibilidad en el mercado, el bajo precio y el poco conocimiento que tienen los consumidores acerca de estos alimentos (OPS, 2015). El elevado consumo también se debe a la publicidad persuasiva de estos productos; de hecho, 5 de cada 10 niños expuestos a la publicidad consumen alimentos procesados (Sadeghirad et al., 2016).

Los padres o cuidadores son los responsables de la formación de hábitos nutricionales de los niños en la primera infancia, pero a medida que el niño va creciendo, va formando sus propios patrones alimenticios. La supervisión de los padres es esencial para asegurar una buena formación de hábitos y una ingesta de alimentos adecuada para la edad, el peso y la estatura (OPS, 2015). En la primera infancia, los niños imitan los modelos de comportamiento de sus cuidadores más

cercanos, así como la disponibilidad de los alimentos y los rituales del entorno familiar, lo que influye en la forma en que aprenden a comer (OPS, 2015).

Los padres de familia enfrentan múltiples desafíos al intentar brindar una alimentación saludable a sus hijos. La falta de tiempo se presenta como un obstáculo importante, ya que muchos padres trabajan largas horas y no tienen suficiente tiempo para planificar y preparar comidas saludables. Además, la falta de conocimientos nutricionales puede dificultar la selección de alimentos adecuados y equilibrados para las dietas de sus hijos. Las restricciones presupuestarias también pueden ser una barrera, debido a que los alimentos saludables suelen ser más costosos que los alimentos procesados y ricos en calorías. Finalmente, la publicidad y la disponibilidad de alimentos poco saludables en los supermercados y tiendas de conveniencia pueden dificultar la elección de opciones saludables.

## **1.2 Definición de producto y/o servicios.**






Forbilicious es una empresa que se dedica a ofrecer alimentación saludable y nutritiva para niños, centrándose en la elaboración de productos saludables para que los más pequeños puedan disfrutar de alimentos deliciosos mientras obtienen los nutrientes necesarios para su desarrollo. El nombre de la empresa se deriva de la palabra "delicioso" en inglés (delicious) y el apellido de su creadora, Forbes, lo que representa la esencia de la empresa: productos apetecibles y saludables.

La empresa utiliza productos de alta calidad y frescos, con ingredientes naturales y orgánicos para garantizar la calidad de los productos en la elaboración de cada lonchera. Además, trabaja con proveedores locales para asegurarse de que los ingredientes sean frescos y de la mejor calidad posible. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de los padres que buscan opciones de alimentos saludables y nutritivos para sus hijos, especialmente en un contexto donde la obesidad infantil y las enfermedades relacionadas con la alimentación son cada vez más comunes.

La propuesta de valor principal de Forbilicious es la personalización de sus productos, ya que cada niño tiene necesidades y gustos únicos. Por eso, ofrecen la opción de personalizar las loncheras según las preferencias alimenticias y alergias de cada niño. Además, cuentan con un equipo de nutricionistas y chefs expertos que se aseguran de que cada lonchera contenga los

nutrientes necesarios para un crecimiento saludable. Dentro de sus servicios adicionales también se encuentran un amplio portafolio de productos como: jugos y batidos, sopas, snacks, y la opción de menús tipo bufet para celebraciones infantiles, como cumpleaños, ceremonias religiosas, grados, día de los niños, entre otros.

**Tabla 1: portafolio de productos**

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
Loncheras		Caja compuesta por una variedad de alimentos nutritivos y equilibrados lista para el consumo contiene botella de agua, porción de proteína, porción de carbohidratos y porción de fruta.	- Caja plegadiza de material desechable de 20 cm de ancho x 13 cm de largo y 11 cm de profundidad con recubrimiento plástico en la parte interior. - Botella de plástico cuadrada plana de 250 mililitros que contendrá agua. - 2 recipientes de envase de aluminio cuadrado con tapa de 2 onzas que contendrá 1 porción de proteína y 1 porción de fruta.	\$15.000
Batidos y Smoothies		Bebida cremosa y nutritiva hecha a base de frutas, verduras y otros ingredientes saludables. Está diseñado para proporcionar una variedad de vitaminas, minerales y fibra. Incluimos frutas frescas como plátano, fresas, arándanos, mangos y piña, así como vegetales como espinacas y zanahorias.	-Botella de plástico cuadrada plana de 250 mililitros. Con una porción de fruta o vegetales y elementos adicionales como semillas de chía, espirulina y maca en polvo. Sabores: Tropical Paradise: Una mezcla refrescante de piña, mango y plátano con leche de coco y espinacas para un impulso adicional de nutrientes. Berry Blast: Una combinación de fresas, arándanos, plátano y yogur griego sin azúcar para un batido rico en antioxidantes y proteínas. Green Machine: Un smoothie cargado de espinacas, plátano, manzana verde y semillas de chía para una dosis de vitaminas y fibra.	\$ 4.500
Snacks preenvasados:		Paquetes de snacks individuales saludables, listos para comer sin necesidad de preparación adicional.	Bolsa con cierre para empacar alimentos húmedos y/o grasos de Papel antigrasa y antihumedad Medida: 14,39 cm x 18,4 cm Certificaciones: FDA, FSC, 100% Biodegradable entre otros. Con 6 porciones por productos: muffins manzana, pancakes de maduro, y arepa de yuca.	\$ 13.000
Crema y sopas		Porciones de Cremas y sopas ofreciendo ingredientes saludables y sabrosos en cada porción como vegetales frescos zanahorias, calabazas, guisantes o tomates, así como proteínas magras como pollo o pescado.	Envase mediano de celulosa Cartoncillo muy resistente 100% biodegradable. Capacidad 350 ml. / 12 oz Dimensiones 115 mm. 63 mm.	\$5.000
Paquete Buffet Party		Servicio de catering saludable ofrecidos en evento sociales como cumpleaños, primeras comuniones, bautizos etc. Paquete de 15 niños. Contiene porciones de carbohidratos, proteínas, frutas y bebidas Personalizadas para cada cliente	Bandejas listas para servir cada bandeja contiene 15 porciones de productos de proteínas, 15 porciones de productos de carbohidratos, 15 porciones de productos de frutas, y 15 botellas con agua. Cada uno de estos refrigerios es servido en una caja plegadiza de material desechable de 20 cm de ancho x 13 cm de largo y 11 cm de profundidad con recubrimiento plástico en la parte interior.	\$ 300.000

Fuente: elaboración propia.

### 1.3 Plan de ventas

Tabla 2: Proyección de cantidades de ventas primer año 2024

ITEM	precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.024
Volumen Estimado de Ventas		255	1.357	1.358	1.209	1.360	711	1.762	1.762	1.762	1.512	912	1.762	15.722
Lonchera	15.000	50	400	400	250	400	250	500	500	500	250	300	500	4.300
Batidos y Smoothies	4.500	50	300	300	300	300	150	400	400	400	400	200	400	3.600
Sopas y cremas	5.000	50	300	300	300	300	150	400	400	400	400	200	400	3.600
Snacks preenvasados	13.000	100	350	350	350	350	150	450	450	450	450	200	450	4.100
Paquete Buffet Party	300.000	5	7	8	9	10	11	12	12	12	12	12	12	122

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Ventas totales durante los cuatro primeros años de operación.

VENTAS	Total	Total	Total	Total
ITEM	2024	2025	2026	2027
Lonchera	64.500.000	147.150.000	224.550.900	342.664.673
Batidos y Smoothies	16.200.000	36.787.500	56.137.725	85.666.168
Sopas y cremas	19.800.000	44.962.500	68.612.775	104.703.095
Snacks preenvasados	53.300.000	119.028.000	181.636.728	277.177.647
Paquete Buffet Party	36.600.000	62.130.000	94.810.380	144.680.640
<b>TOTAL, VENTAS</b>	<b>190.400.000</b>	<b>410.058.000</b>	<b>625.748.508</b>	<b>954.892.223</b>

Fuente: elaboración propia.

### 1.4 Clientes

Forbilicious se enfoca en un público específico, los padres y cuidadores de niños pequeños de entre 3 y 12 años, ubicados en áreas urbanas de clase media y alta. Estos posibles compradores se preocupan por la alimentación saludable de sus hijos y están dispuestos a invertir en opciones nutritivas y convenientes para las loncheras de sus hijos. También buscan productos orgánicos, frescos y naturales, y están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos, ya que la calidad de los ingredientes y la preparación de los alimentos es importante para ellos.

Debido a su ocupada agenda laboral, estos padres no tienen tiempo para preparar loncheras saludables para sus hijos todos los días, por lo que están dispuestos a pagar por productos de calidad

que les ahorren tiempo y les permitan asegurarse de que sus hijos estén comiendo bien durante el día. Además, su nivel socioeconómico les permite tener un mayor poder adquisitivo para invertir en opciones premium como loncheras personalizadas.

Estos padres son conscientes de los problemas relacionados con la alimentación en los niños, como la obesidad infantil y otras enfermedades, por lo que buscan alternativas saludables y nutritivas para asegurarse de que sus hijos estén bien alimentados y tengan un crecimiento saludable.

Los factores clave de compra para los clientes de Forbilicious son la calidad y frescura de los ingredientes utilizados en las loncheras, la personalización de los productos según las necesidades y gustos de cada niño, y la conveniencia de tener una lonchera lista para llevar todos los días. Además, el compromiso de la empresa con la salud y el bienestar infantil también puede ser un factor importante de compra para algunos padres.

Los consumidores de las loncheras saludables de Forbilicious son niños de entre 3 y 12 años de edad en adelante, quienes se encuentran en un periodo de crecimiento y desarrollo crítico y necesitan una nutrición adecuada para asegurar su bienestar físico y mental. A pesar de que están acostumbrados a comer alimentos apetitosos y no necesariamente saludables, están abiertos a probar nuevos alimentos y sabores.

Estos niños son conscientes de que la alimentación saludable es importante para su crecimiento y desarrollo, y pueden estar motivados por padres o cuidadores preocupados por su bienestar. Algunos de ellos pueden tener necesidades dietéticas especiales debido a alergias o intolerancias a ciertos alimentos, y las loncheras personalizadas de Forbilicious son una opción conveniente para ellos.

Para el proceso de validación, experimentación y prototipado se tuvo en cuenta el modelo de negocio previamente construido, así como los dolores de los clientes y consumidores potenciales, se identificó que los padres de familia suelen encontrar en el mercado opciones de comida procesada, con conservantes y azúcares añadidos, lo que ha generado una preocupación por el estado de salud de sus hijos debido a una alimentación desbalanceada. Además, los padres que trabajan carecen del tiempo suficiente para preparar la alimentación de sus hijos, y muchos

desconocen de recetas variadas y saludables para prepararlos, asimismo, se ha detectado que la presentación y sabor de la mayoría de los productos saludables no son atractivos para los niños, lo que dificulta que los consuman.

Teniendo en cuenta la siguiente información se procedió a la construcción de un prototipo de producto mínimo viable (PMV). El objetivo fue obtener retroalimentación sobre lo que funcionaría y lo que no, y comprobar la aceptación de la idea a través de las siguientes hipótesis planteadas:

Se plantea la hipótesis de que “existe una demanda de padres de familia que desean que sus hijos tengan una alimentación saludable”. Para validar esta hipótesis, se llevaron a cabo diversas actividades, como la investigación de tendencias de alimentación saludable en el mercado y la realización de entrevistas en profundidad a 10 padres de familia.

Entre los hallazgos más relevantes, se encontró que el 90% de los padres de familia manifestaron su deseo e interés en ofrecer alimentos saludables a sus hijos. Sin embargo, la falta de tiempo y la escasez de opciones en el mercado dificultaban la tarea. Los padres que lograban ofrecer una alimentación saludable a sus hijos eran aquellos que se tomaban el tiempo de preparar ellos mismos los alimentos, como tortas de zanahoria, galletas de avena, pancakes de manzana, tortas de banano, entre otros.

Se identificó que los padres de familia encontraban dificultad en ofrecer variedad en la alimentación de sus hijos, lo que los llevaba a consumir los mismos alimentos en repetidas ocasiones, lo que generaba aburrimiento en los niños. Los alimentos preferidos por los niños eran las frutas, como el banano, la manzana y las fresas.

En conclusión, se acepta la hipótesis planteada y se identifica un segmento de clientes potenciales interesados en productos alimenticios saludables. En este sentido, se plantea como acción importante el desarrollo de un producto que cumpla con los atributos de ser saludable, variado, ahorrador de tiempo y práctico

La siguiente hipótesis planteada fue “realizar alianzas y sociedad con nutricionistas infantiles y chefs profesionales para crear menús balanceados. Para validar esta hipótesis, se realizaron entrevistas a socios, proveedores, nutricionistas y chefs. Sin embargo, se descubrió que no era necesario realizar alianzas o sociedades con estos profesionales, por lo que se replanteó una nueva

hipótesis “la empresa podía realizar un menú balanceado con recetas saludables y originales con asesorías de nutricionistas y chefs profesionales”. Para ello, se llevó a cabo la creación de las opciones de los menús y la revisión de estos por dos chefs profesionales y dos nutricionistas infantiles. De los menús planteados inicialmente, se descubrió que no se habían incluido todos los grupos nutricionales y que las porciones propuestas no eran acordes al segmento de edades planteado para el consumidor. También se descubrió que era de suma importancia incluir proteína en el menú. A partir de estos hallazgos, se construyó un ejemplo de menú semanal con propuesta donde se incluyera proteína, carbohidratos, frutas y agua, y que tuviera opciones variadas y llamativas para atraer a los niños.

Durante el experimento, se realizó una degustación del menú planteado a los niños para ver su reacción. Se descubrió que los niños de edades entre 1 a 5 años probaban de toda la comida, pero no consumían todo debido a que se llenaban. En cambio, los niños de 7 a 8 años mostraron una mayor resistencia, ya que algunos prefieren comprar productos empaquetados en lugar de comer alimentos preparados en casa. Como hallazgo principal, se descubrió que era necesario mejorar la segmentación del consumidor final. Con estos aprendizajes, la empresa pudo tener claridad del producto a ofrecer y tomar acciones en consecuencia.

Como hipótesis final se planteó en un primer momento que “los clientes estarían dispuestos a pagar más de 40.000 pesos por cada lonchera “. Sin embargo, después de llevar a cabo un experimento de preventa, se evidenció que el valor era demasiado alto y ningún padre estaba dispuesto a pagarlo. Como resultado de esto, se modificó la hipótesis y se estableció que los clientes estarían dispuestos a pagar un precio estimado entre 8.000 y 10.000 pesos por cada lonchera.

Para validar esta nueva hipótesis, se llevó a cabo la venta de las loncheras a 10 padres de familia y se identificaron hallazgos relevantes que permitieron definir el precio adecuado para el producto. En primer lugar, se encontró que los clientes estaban dispuestos a pagar entre 9.000 y 12.000 pesos por cada lonchera. Adicionalmente, se determinó que, si las loncheras estaban personalizadas con el nombre o algún motivo que le guste al niño, los clientes podrían pagar hasta 15.000 pesos.

Se observó que la frecuencia de compra sería semanal o eventual y no diaria, a menos que los clientes fueran de estratos altos. Asimismo, se identificó que los empaques deben ser

biodegradables y que el portafolio de productos se puede ampliar para ocasiones especiales como cumpleaños o eventos. También se determinó que los productos se podrían vender por separado, lo que permitiría a los clientes armar su propia lonchera con los alimentos que prefieran.

Teniendo en cuenta esta información, y que el producto es premium la empresa decidió establecer el precio de su producto en \$15.000 pesos. Además, se incluyó la posibilidad de vender no solo los productos en horas de la mañana como una lonchera, sino también venderlos para eventos como cumpleaños o fiestas. Se identificaron aliados clave como asociaciones de padres de familia y colegios, lo que permitiría llegar de manera efectiva al público objetivo.

En conclusión, esta investigación permitió a la empresa obtener una mejor comprensión de las necesidades y deseos de sus clientes, lo que le permitió tomar acciones efectivas para satisfacerlas. La determinación del precio adecuado, la inclusión de productos adicionales y la identificación de aliados estratégicos.

## 1.5 Análisis de los competidores

Tabla 4: Análisis principales competidores.

Empresas	Competencia			
	Tutun	Sticky-snacks	Colegio New Cambridge School	Foods4kids
Descripción	Empresa de productos ultracongelados para niños	Empresa de productos de snacks y rollos de frutas empaquetados para niños	Planta de producción de alimentos dirigida por una ingeniera de alimentos, un chef profesional y una nutricionista.	Empresa de productos de Snacks saludables para niños
Localización	Cali - Colombia	Bogotá - Colombia	Cali - Colombia	Bogotá - Colombia
Productos y servicios (atributos)	Moneditas de comida y snacks ultracongelados para niños, fresco y deliciosos sin conservantes y sin sal (productos empaquetados)	Rollos de fruta 100% naturales, deliciosos, divertidos y sin azúcares añadidos (productos empaquetados)	Desayunos saludables para niños, con productos orgánicos y nutritivos. Opciones de menús veganos y vegetarianos. (producto listo para consumir)	Snacks 100% natural para niños, prácticos, nutritivos libres de sellos y sin químicos (productos empaquetados)
Precios	\$ 17.000	\$ 12.500	\$ 15.000	\$15.000
Logística de distribución	venta uno a uno en las	Entregas a domicilio	Productos servidos	Venta online y domicilios en las

	ciudades de Cali, Medellín y Bogotá	en las ciudades principales de Colombia	inmediatamente a los niños en el colegio.	principales ciudades de Colombia
Propuesta de valor	La comida es ultracongelada y elaborada con productos orgánicos sin conservantes y sin sal. La técnica que se utiliza para congelar los productos es la ultracongelación, el ahorro del tiempo es su ingrediente principal.	Snacks enfocados en hacer justicia a los niños del siglo XXI, a través de alimentos que mejoran la calidad nutricional de los snacks existentes, con un impacto en nuestra e su cadena de valor: desde los agricultores hasta las comunidades indígenas en La Guajira	Producción directa de los alimentos que consumen los niños si tercerización de la alimentación.	Venta de snacks y vitaminas nutritivas y con una presentación muy divertida y apetitosa.

Fuente: elaboración propia.

Al observar el mercado y la oferta de los competidores, se puede notar que la mayoría de las empresas ofrecen productos saludables sin aditivos y con una amplia variedad de opciones congeladas y empaquetadas. Sin embargo, también se puede notar que hay una oportunidad de mercado importante para una empresa que ofrezca productos totalmente saludables, sin conservantes, sin procesados y sin azúcar añadida, y que tenga en cuenta a las personas veganas, vegetarianas o con alergias alimentarias.

Es importante que la empresa cuente con un valor diferenciador y una propuesta innovadora. En este sentido, una opción interesante es ofrecer menús personalizados para loncheras que lleguen directamente a la puerta de los clientes en la primera hora de la mañana. Estos menús deberían ser frescos y listos para ser consumidos, lo que proporcionaría comodidad y una solución práctica para las familias ocupadas.

Es esencial que la empresa se diferencie de la competencia con un enfoque en productos locales y recetas tradicionales. Además, la empresa deberá desarrollar un enfoque creativo en el diseño de los empaques de los productos, utilizando diseños atractivos y llamativos que atraigan la atención de los niños y los motiven a probar los productos.

## 1.6 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

En Colombia, el sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes de la economía, y se espera que continúe creciendo a un ritmo constante en los próximos años. Según el portal Invest in Bogotá, se proyecta que el sector alcance ventas de \$25.000 millones de dólares para el año 2023. Este crecimiento se ha desarrollado de manera consistente en los últimos años, con una tasa de crecimiento de doble dígito entre 2019 y 2024.

En cuanto al mercado mundial de snacks saludables, según euro monitor, su valor alcanzó los USD 561 miles de millones en el año 2020, con una tasa de crecimiento promedio del 4% entre 2015 y 2020. Además, esta categoría representó el 28,1% del valor total del mercado mundial de snacks en 2020, que se estimó en USD 2 billones. Se espera que, en el año 2023, el mercado mundial de snacks saludables aumente su participación en el mercado global al 28,8%.

Por otro lado, en Colombia, el mercado de snacks saludables también ha presentado un crecimiento constante en los últimos años. El valor de mercado de los snacks saludables en Colombia fue de USD 2,3 miles de millones en el año 2020, con un crecimiento anual del 2% entre 2015 y 2020. Se proyecta que este valor alcance los USD 2,8 miles de millones en 2023. Además, en el año 2020, las ventas de snacks saludables representaron el 24,8% del valor total del mercado de snacks en Colombia, que se estimó en USD 9,6 miles de millones.

Este crecimiento constante en el mercado de snacks saludables en Colombia sugiere que existe una oportunidad importante para las empresas que se dedican a la producción y comercialización de alimentos saludables. Es probable que la demanda de snacks saludables continúe creciendo en los próximos años, debido a la creciente conciencia sobre la importancia de mantener una alimentación saludable y equilibrada.

**Tabla 5: Estimación del Mercado: TAM Mercado total**

FACTOR	DESCRIPCIÓN	FACTOR	TAMAÑO
Factor 1	Hombres y mujeres que son padres de familia en Colombia		23.312.832
Factor 2	Mujeres en Colombia que son madres	56%	13.0550185
Factor 3	Cantidad de Mujeres en Cali		1.188.885
Factor 4	Cantidad de Mujeres madres de familia en Cali	56%	665.775
Factor 5	Mujeres madres de familia entre 15 y 60 años	68%	452.727

Factor 6	Mujeres madres de familia en Cali estrato 4, 5 y 6	30%	135.818
Factor 7	Mujeres que le dan comida saludable a sus hijos	10%	13.581
Factor 8	Valor del producto por unidad	\$12.000	\$162.972.000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6: Estimación del Mercado: SAM Mercado disponible**

MERCADO TOTAL	MERCADO ATENDER	SAM
13.581	30%	4.074

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7: Estimación del Mercado: SOM Mercado accesible**

MERCADO TOTAL	PRECIO UNIDAD	SOM
4.074	\$15.000	\$ 61.100.000

Fuente: elaboración propia.

En la tabla indica que el TAM se estima en 23.312.832, que representa el número total de padres de familia en Colombia. El SAM se estima en 4.074, que representa el 30% de las mujeres madres de familia en Cali. Por último, el SOM se estima en 4.074 cifras consideradas teniendo en cuenta que existen otras marcas en el mercado similares a mi modelo de negocios y que la alimentación saludable en niños todavía es una nueva tendencia que está en crecimiento. y se determina por el precio unitario del producto de \$15.000. la fracción del mercado que la empresa puede abarcar se estima en el 30% lo que equivale a un mercado disponible de 4.074 personas.

## 1.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Marca: Forbilicious empresa de alimentación saludable para niños

Logo:



Slogan: " Alimentación saludable y nutritiva para niños que brinde bienestar y diversión!  
Porque comer saludable puede ser muy divertido ;"

La idea de negocio tuvo su origen en la materia de creatividad y oportunidad empresarial durante el proceso de investigación, se detectó una necesidad importante que enfrentan los padres de

familia en la actualidad, relacionada con la alimentación de sus hijos. Específicamente, se observó que aquellos padres que trabajan largas horas y tienen que salir temprano de sus hogares, tienen dificultades para proporcionar una alimentación adecuada a sus hijos, lo cual se ha convertido en una problemática importante en cuanto a la nutrición infantil. A partir de esta necesidad, se ideó una propuesta de negocio que busca ofrecer loncheras personalizadas y saludables para niños, con el objetivo de brindar a los padres una solución práctica y efectiva para la alimentación de sus hijos durante el día. En la actualidad, el producto se encuentra en la etapa de desarrollo, donde se está trabajando en la creación de un prototipo mínimo viable y validando su efectividad.

El plan de ventas de la empresa Forbilicius incorporará estrategias en productos, precios y distribución con el objetivo de alcanzar el éxito comercial. La primera estrategia de producto se centra en campañas de comunicación a través de redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, para destacar los principales atributos del producto y transmitir a los clientes potenciales las ventajas y beneficios de adquirirlo. Entre estos atributos se resalta la naturaleza saludable y nutritiva de los alimentos ofrecidos por Forbilicius, libres de conservantes y procesamientos, y utilizando ingredientes de la mejor calidad. Asimismo, se garantizará un menú semanal variado y atractivo que incluya proteínas, carbohidratos, frutas, sopas, batidos y snacks, considerando la necesidad de ofrecer opciones diversas para evitar la monotonía en la alimentación de los niños. Esta variedad ha sido identificada como un desafío común para los clientes, por lo que Forbilicius se compromete a abordar este aspecto. Otro aspecto importante de la propuesta es el ahorro de tiempo para los padres ocupados, ya que la comida diaria lista permitirá economizar tiempo y brindar a los niños momentos de calidad en otras actividades. La segunda estrategia en cuanto a producto consiste en realizar una Master Class de Alimentación y Nutrición Saludable para Niños a través de la plataforma Zoom. Este evento virtual contará con la participación de un experto en nutrición y alimentación infantil, brindando información valiosa a los clientes y promocionando los productos de Forbilicius. Se regalarán entradas al evento a cambio de compras de los productos, y al realizarlo en formato virtual, se reducirán los costos y se logrará una mayor asistencia a nivel nacional.

La primera estrategia de precio se enfoca en el precio de penetración, estableciendo precios más bajos que los de la competencia en los productos al ingresar al mercado. Esta estrategia busca atraer a los clientes potenciales y generar fidelización a través de compras recurrentes. La segunda

estrategia relacionada con el precio implica ofrecer opciones de venta en paquetes, permitiendo a los clientes adquirir una membresía para solicitar productos de forma semanal, mensual o anual, y obtener descuentos por volumen de compra.

La primera estrategia de marketing involucra a influencers madres de familia, estableciendo colaboraciones con personas influyentes que promuevan la alimentación saludable en sus propias familias. Estas madres influencer mostrarán en sus redes sociales cómo utilizan los productos de Forbilicius con sus hijos y los beneficios que han obtenido, con el fin de aumentar la visibilidad de la marca, el número de seguidores y las ventas.

Las estrategias de distribución para el crecimiento y expansión de la empresa se han diseñado considerando el alcance y cobertura en distintas etapas. Durante los cuatro primeros años, se enfocarán en establecer una cobertura a nivel local en la ciudad de Cali, utilizando tanto la distribución directa como la distribución indirecta. Esto permitirá a la empresa establecer una base sólida y ganar reconocimiento en el mercado local.

Para el quinto año, se tiene como objetivo alcanzar una cobertura a nivel nacional, priorizando la distribución directa. Para lograrlo, se implementarán las siguientes estrategias: La primera estrategia consiste en establecer un canal de distribución propio con un punto de venta físico. La empresa contará con una cocina oculta que servirá como centro de operaciones. En este lugar, se ubicará un punto de venta donde los productos de la marca serán vendidos y distribuidos. Los clientes tendrán la opción de acercarse directamente a este punto físico para adquirir nuestros productos y encontrar una amplia variedad de opciones.

La segunda estrategia se basa en la alianza con Rappi, una plataforma reconocida que brinda servicios de entrega a domicilio. Aprovechando la oferta de tecnología, logística y experiencia que Rappi ofrece a sus aliados comerciales, la empresa utilizará este canal de venta para ampliar su alcance. La alianza permitirá a Forbilicius crear su propia página web dentro de la plataforma de Rappi. Los pagos se realizarán a través de comisiones de ventas, y los intermediarios en esta estrategia serán representados por la empresa Rappi, encargada de la logística y entrega de los productos.

La tercera estrategia se enfoca en el canal directo online. La empresa utilizará sus canales online, como la página web oficial, una plataforma de servicio y su presencia en Instagram, para realizar la venta de sus productos. Los clientes podrán adquirir los productos de Forbilicius a través de la venta online, y la entrega de los productos se tercerizará a empresas especializadas en servicios de domicilio. Estos intermediarios en esta estrategia serán las empresas que manejen servicios de entrega a domicilio. Estas estrategias de productos, precios, distribución y marketing permitirán a Forbilicius posicionar su oferta de alimentación saludable para niños en el mercado, captando la atención de los clientes potenciales y generando un impacto positivo en la nutrición infantil.

## **2. Análisis técnico**

### **2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio**

En la descripción de procesos críticos de calidad de diferentes áreas, se deben seguir ciertos controles para garantizar la calidad y seguridad alimentaria de los productos. Es fundamental tener un control de las cantidades de los ingredientes, una identificación y control de alérgenos. Se debe evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de calidad y seguridad alimentaria. Además, se debe llevar a cabo una inspección visual de cada una de las materias primas compradas y mantener un registro detallado del inventario de materias primas. Las materias primas deben almacenarse en condiciones adecuadas y seguir las regulaciones pertinentes.

Es importante seguir los procedimientos de higiene y seguridad alimentaria y tener manuales de manipulación de alimentos. También se deben realizar capacitaciones y entrenamientos del personal para garantizar que los procedimientos de calidad se implementen adecuadamente en su trabajo diario. La implementación de prácticas de manufactura es muy importante para garantizar que los alimentos se produzcan en condiciones sanitarias adecuadas.

En cuanto al equipo de control de calidad, el Directivo de Producción será la persona encargada de diseñar y planificar los procesos de producción para asegurar que los productos sean elaborados bajo las condiciones óptimas de calidad. El Directivo de Logística diseñará y planificará la cadena de suministro para asegurar que los productos sean transportados bajo las condiciones óptimas para la calidad.

Finalmente, se deben identificar los riesgos asociados con los productos alimenticios que se fabricarían. Se pueden realizar entrevistas a nutricionistas infantiles, tener tablas nutricionales en los productos con advertencia e información nutricional de cada producto y realizar encuestas o formularios a clientes frecuentes para identificar los riesgos.

## **2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros**

Definición de proveedores de materias primas o productos terminados:

Proveedor de frutas y verduras frescas:

Nombre del proveedor:

Solofruver: Cl. 23 #28-33 / 311 7730894

Mercamio: Cra. 39 #13A-62 / 24853308

Galeria Santa Elena: Cl. 23 #30-2

Condiciones de negociación: descuentos en grandes compras, entregas regulares de frutas y verduras frescas para mantener la calidad de los productos y entregas a domicilio.

Proveedor de productos lácteos:

Nombre del proveedor:

Productos la Maria S.A.S: Comuna 8 / 439 7327

Condiciones de negociación: descuentos en grandes compras, entregas a domicilio, devoluciones, calidad en los productos, entregas diarias o semanales.

Proveedor de productos integrales integral:

Nombre del proveedor:

La Despensa Natural: Cl. 31 #11G-11, Comuna 8 / 310 6031246

Harinas Integrales: Cra. 17 #32a-2 · 24102412

Condiciones de negociación: entregas diarias o semanales, descuentos en grandes compras, devoluciones de pedido por mala calidad.

Proveedor de proteínas:

Nombre del proveedor:

Carnes Alameda: Calle 40 #14 – 36 / 316 4911108

Mac Pollo Pasoancho: Calle 13 N 48- 29 / 3450804

Avicola del Valle: Cra. 25 #7A-28 / 321 7787935

La Pescadería Gourmet Alameda: Cl 8 #22-02 / 5241920

Condiciones de negociación: descuentos en grandes compras, entregas regulares de productos frescos, entregas a domicilio.

Proveedor de envases:

Nombre del proveedor: Lifepack: Cra. 22 #8a-35 / 315 4902779

Envases - DistriEnvases JE: Cra. 1D #61A-70 / 313 6168827

Condiciones de negociación: descuentos en grandes compras, entregas a domicilio. Productos de la mejor calidad, devoluciones por envases defectuosos.

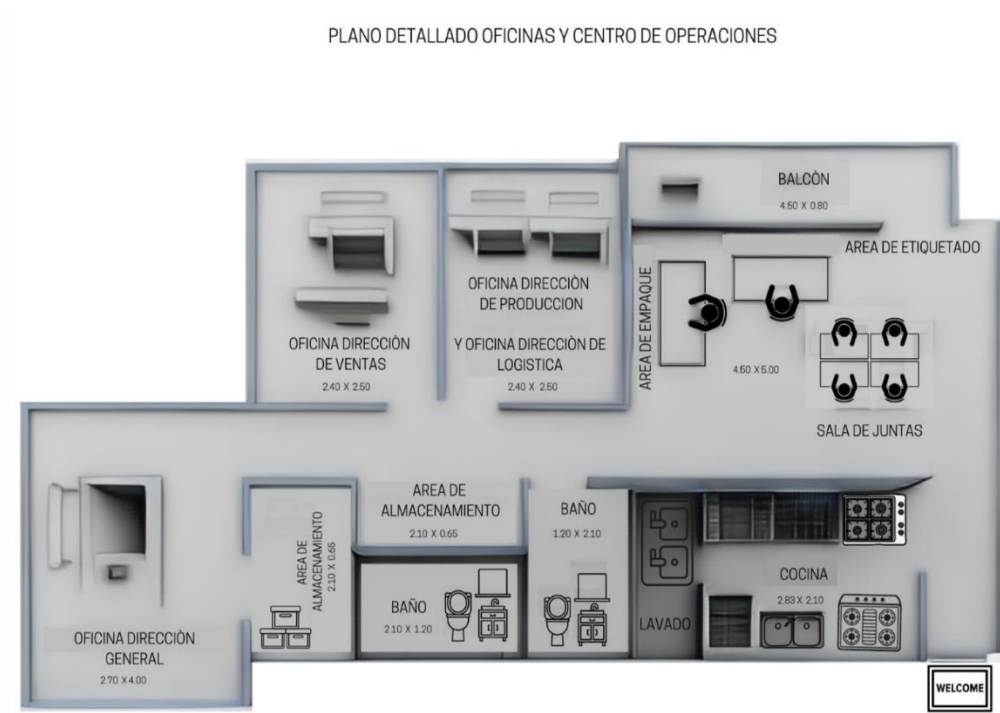
La selección de estos proveedores se realizó analizando la calidad de cada uno de sus productos; la proximidad geográfica, cada uno de ellos se encuentra localmente ubicado donde arrancarían a operar la empresa; la confiabilidad y la capacidad de los proveedores para satisfacer

las necesidades de la empresa en términos de volumen y calidad de los productos; facilidad de entregas a domicilio y en algunos casos domicilio incluido, precios justos y favorables.

### 2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La empresa dará inicio a sus operaciones en un apartamento el cual será adecuado para su funcionamiento. Este centro de operaciones se situará en la ciudad de Cali, en la zona sur, considerando su cercanía a la mayoría de los colegios, así como su ubicación central cerca de los principales proveedores y con fácil acceso al transporte público y avenidas importantes como la calle 16 y la avenida Paso Ancho. El apartamento cuenta con un área construida de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>, servicios públicos de agua y luz con un valor mensual de \$600.000, y servicio de gas con un valor mensual de \$48.900. Además, se instalarán servicios de internet y telefonía fija con un valor de \$150.000. El costo del arrendamiento de esta propiedad es de \$1.300.000 mensual y un valor de administración de \$277.000.

Gráfico 1: plano Detallado centro de operaciones.



Fuente: elaboración propia.

### **3. Análisis administrativo**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.**

Para los dos primeros años de la operación de la empresa se contará con un director general, un Chef profesional y un Auxiliar de cocina; los dos años siguientes la empresa contará con dos Auxiliares de cocina adicionales teniendo en cuenta las proyecciones de venta. Dependiendo del crecimiento de la empresa se irán incorporando cargos como Coordinador de Logística, Ejecutivo de Ventas y Marketing,

El director general debe tener una formación universitaria en administración de empresas o en una carrera relacionada, así como experiencia demostrada en el área de gestión empresarial y conocimientos en nutrición infantil y alimentación saludable. Además, debe contar con habilidades de liderazgo, negociación y toma de decisiones estratégicas para liderar la empresa en la implementación de estrategias y políticas que permitan lograr los objetivos de la organización. Entre las funciones asociadas al cargo se encuentran desarrollar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, coordinar y supervisar las actividades de los diferentes departamentos, gestionar el presupuesto y asegurarse de que se cumplan los objetivos financieros, establecer alianzas con proveedores y clientes, supervisar la gestión del personal y desarrollar planes de capacitación para el equipo de trabajo, así como representar a la empresa en eventos y reuniones del sector. El horario laboral es a tiempo completo, con disponibilidad fuera del horario laboral en caso de emergencias. El tipo de contrato ofrecido es a término indefinido, con un salario competitivo de acuerdo a la experiencia y habilidades del candidato. Es importante tener en cuenta los riesgos de salud ocupacional del cargo, como el estrés debido a la alta responsabilidad y presión, así como la exposición a productos químicos utilizados en la producción de alimentos. El salario mensual para un gerente general con experiencia y habilidades adecuadas podría estar en el rango de 3-6 millones de pesos, y las prestaciones sociales obligatorias incluyen salud, pensión, ARL, parafiscales (ICBF, SENA y Caja de Compensación) y provisiones (cesantías, prima e intereses a las cesantías), lo que suma alrededor del 47% del salario bruto.

El Chef de Cocina Saludable es responsable de la preparación de alimentos saludables y nutritivos para los niños, por lo que requiere un Diploma en Gastronomía o formación culinaria equivalente, experiencia previa en cocina y conocimientos sobre alimentación saludable. Además, el candidato debe tener habilidades para trabajar en equipo, capacidad para seguir instrucciones y

liderazgo. Las funciones asociadas al cargo incluyen gestionar el inventario y los pedidos de los suministros de cocina, supervisar a otros cocineros y ayudantes, y asegurar que los alimentos se preparen y se sirvan de manera segura y limpia. El horario laboral es a tiempo completo, con disponibilidad para trabajar en horarios rotativos. El contrato ofrecido es a término indefinido con un salario competitivo de acuerdo a la experiencia y habilidades del candidato. El salario mensual para un chef de cocina con experiencia y habilidades adecuadas podría estar en el rango de 2-4 millones de pesos. Además, las prestaciones sociales obligatorias incluyen salud, pensión, ARL, parafiscales (ICBF, SENA y Caja de Compensación) y provisiones (cesantías, prima e intereses a las cesantías), lo que suma alrededor del 47% del salario bruto.

El cargo de Coordinador de Logística requiere de una persona con técnico en ingenierías o áreas afines y experiencia en coordinación de logística y transporte. Es esencial que posea habilidades de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo y excelente capacidad de organización y planificación. Además, debe tener experiencia previa en coordinación de personal y logística de operaciones. El objetivo principal de este cargo es garantizar que la empresa cuente con los recursos humanos y logísticos necesarios para cumplir con los objetivos de producción y ventas, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia, y asegurando que los alimentos lleguen de manera segura y oportuna a las instalaciones y hogares de los niños. Entre las funciones asociadas al cargo, se encuentran la planificación y coordinación de las operaciones logísticas, la colaboración con otras áreas de la empresa para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de nuevos proyectos, el mantenimiento de registros precisos y actualizados de las entregas, y la coordinación de las rutas de transporte y domicilios. El horario de trabajo será de tiempo completo, de lunes a sábado, con disponibilidad para trabajar en horarios especiales según las necesidades de la empresa. El cargo presenta algunos riesgos de salud ocupacional, por lo que se deben implementar medidas de prevención y protección para garantizar la seguridad y el bienestar del trabajador.

El cargo de Ejecutivo de Ventas y Marketing para productos de alimentación saludable para niños requiere de una persona con formación en áreas como Marketing, Administración de Empresas, Comunicación o afines, así como experiencia previa en ventas y/o marketing, especialmente en la industria de alimentos y bebidas. Es necesario contar con conocimientos de nutrición infantil y tendencias en alimentación saludable, habilidades para trabajar en equipo y

liderar proyectos de marketing y ventas, y excelentes habilidades de comunicación y negociación. El objetivo principal de este cargo es impulsar las ventas y la presencia de la empresa en el mercado de alimentos saludables para niños, a través de estrategias de marketing y ventas efectivas. Para lograrlo, se deberán desarrollar e implementar estrategias de marketing y ventas para los productos de alimentación saludable para niños de la empresa, identificar y aprovechar oportunidades de negocio para incrementar las ventas, y realizar seguimiento a los indicadores de desempeño de las ventas y el impacto de las estrategias de marketing, proponiendo ajustes y mejoras necesarias. El horario de trabajo será de tiempo completo, de lunes a sábado, con disponibilidad para trabajar en horarios especiales según las necesidades de la empresa. El tipo de contrato podrá ser a término indefinido o a plazo fijo, según la necesidad de la empresa, y el salario será acorde al perfil y la experiencia del candidato, con beneficios como bonificaciones por desempeño y prestaciones de ley. El cargo presenta algunos riesgos de salud ocupacional asociados con la exposición a sustancias químicas y biológicas presentes en los alimentos, así como a temperaturas elevadas durante la producción y manipulación de los productos. Por ello, se deberán implementar medidas de prevención y protección para garantizar la seguridad y el bienestar del trabajador.

### 3.2 La estructura organizacional

Se considera que la estructura organizativa circular es la más adecuada para esta empresa, ya que se enfoca en la colaboración y participación de todos los miembros del equipo. Esta estructura permite que los equipos de trabajo sean autónomos y responsables de los resultados, lo que a su vez permite a la empresa ser más flexible y adaptable a los cambios del mercado y de la industria.

Gráfico 2: Organigrama de la empresa para los primeros cuatro años de operación.



Fuente: elaboración propia.

Durante las primeras etapas de la empresa, no se contempla la inclusión de socios, pero en caso de que se presente esa situación, se establecerán canales de comunicación para que los socios

puedan compartir información y discutir ideas a través de reuniones periódicas. Para la toma de decisiones importantes, se podrán programar reuniones según sea necesario, aunque se recomienda tener reuniones regulares para revisar el estado de la empresa y tomar decisiones estratégicas. Una reunión mensual podría ser una buena opción para abordar estos temas.

En caso de tener varios accionistas, se podría crear una junta directiva para supervisar y dirigir la empresa. Esta junta se reuniría una o dos veces al año para revisar las estrategias de la empresa y tomar decisiones importantes. Cada miembro tendría igualdad de votos y las decisiones importantes se tomarían por mayoría. Además, se podría requerir un quórum para que la reunión sea válida. Las utilidades de la empresa se dividirían en aportes iguales de acuerdo con la cantidad de los socios.

### **3.3 Socios clave**

Las compañías de seguros son una opción importante para las empresas que buscan proteger a sus empleados y productos. Allianz, Sura, Liberty Seguros, Mapfre y Colmena Seguros son algunas de las compañías de seguros que pueden ser consideradas. Los asesores legales también pueden ser de gran ayuda para las empresas al asegurarse de que cumplan con las regulaciones legales y al proporcionar asesoramiento en registros de marca y propiedad intelectual. El bufete de abogados Sarria Realpe Abogados podría ser una opción adecuada. Las instituciones gubernamentales como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Cámara de Comercio pueden brindar apoyo financiero, información y recursos para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por último, las instituciones de apoyo al emprendimiento como Sena-Fondo Emprender y ValleIN pueden ser de gran ayuda al proporcionar capital semilla, capacitaciones y fortalecimiento empresarial

#### **4. Análisis legal, social y ambiental**

Tipo de sociedad: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

Características y beneficios: La constitución de una sociedad por Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) permite flexibilidad en la organización y gestión estableciendo una estructura de dirección específica para la empresa y definiendo la toma de decisiones de manera clara y transparente, permitiendo personalizar las reglas de funcionamiento de la empresa a las necesidades específicas de la actividad empresarial; permite que la responsabilidad de los accionistas se limite al capital que han aportado cada uno protegiendo los activos personales de los accionistas; también permite a la empresa recaudar capital de manera fácil y rápida a través de la emisión de nuevas acciones y menores impuestos para la empresa y los accionistas.

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio):

Diana Carolina Forbes Otero

Cedula de ciudadanía: 1.130.621687 Cali

Calle 15A # 68 – 51 Unidad residencial Parque del Alcázar

Santiago de Cali, Valle del Cauca

Razón social: FORBILICUOS S.A.S

Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad:

Calle 15A # 68 – 51 Unidad residencial Parque del Alcázar

Santiago de Cali, Valle del Cauca

Naturaleza: comercial

Término de duración: indefinido

Enunciación de actividades principales: Producción de alimentos saludables

Capital autorizado, suscrito y pagado: cero pesos (\$0)

Forma de administración:

Representante legal: Diana Carolina Forbes Otero

Gerencia: Diana Carolina Forbes Otero (representante legal)

Funciones de la gerencia: Desarrollar y dirigir la estrategia corporativa; establecer metas, objetivos y diseñar planes de acción para alcanzarlos; gestionar el presupuesto y las finanzas; mantener la relación con los clientes y los proveedores; dirigir el equipo.

Accionistas: La empresa en su etapa de arranque no contará con ningún accionista.

Junta directiva: la junta directiva para la etapa de arranque será constituida por los siguientes miembros Gerencia General y Directivo de Ventas.

**Tabla 8: Trámites de constitución e impuestos.**

Tipo de trámite	Organismo encargado	Costo asociado	Tiempo requerido
Elaboración de escritura pública de constitución o documento privado	Notaría	la liquidación de los derechos notariales se efectuará con base en el capital autorizado.	1 día
Registro de la sociedad en el Registro Mercantil	Cámara de Comercio	La liquidación de acuerdo con el monto de los activos \$ 42.000	1-3 días
Obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT)	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Gratis	1 día
Registro Único Tributario (RUT)	DIAN	Gratis	1 día
Registro en sistema de pensiones	Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)	12% del salario del trabajador	3 días
Registro en sistema de salud	EPS (Entidades Promotoras de Salud)	8.5% del salario del trabajador	1-3 días
Registro en cajas de compensación	Cajas de compensación	0.6%, sobre el ingreso base de cotización	1-3 días
Registro en sistema de riesgos laborales	Administradoras de Riesgos Laborales (ARL)	Tipo de riesgo III \$ 19.031	3 días
Registro en fondos de cesantías	Fondos de Cesantías	Variable según fondo	1-3 días
Registro INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)	Variable según producto Aprox \$ 4.406.466	30-60 días
Definir el tipo de régimen para responsables del impuesto sobre las ventas: simple o común	DIAN	Gratis	1 día
Registro de industria y comercio	Alcaldía Municipal o Distrital	\$53.000	1-3 días

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Derechos de propiedad intelectual:

La empresa realizará el registro de marca donde se le otorgará al titular de la marca derechos exclusivos para utilizar la marca en relación con los productos que se identifican en la solicitud de registro.

Nombre de la marca:

FORBILICIUOS

Imagen o logotipo:



Lema comercial:

! Comer saludable es muy divertido ;

Clasificación de Niza: clase 29 "Productos cárnicos, pescados, aves y caza; extractos de carne; frutas y verduras en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles".

## **4.2 Normatividad Técnica**

La empresa Forbilicious, dedicada a la alimentación en Colombia, está sujeta a regulaciones de seguridad alimentaria establecidas por la Resolución 2674 de 2013 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social. Esta resolución adopta el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben ser cumplidos por los establecimientos que elaboran, fraccionan, envasan, almacenan, transportan, distribuyen y expenden alimentos para consumo humano. Es necesario que Forbilicious cumpla con estas regulaciones para garantizar la seguridad y calidad de sus productos alimenticios y proteger la salud de sus consumidores.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de lineamientos técnicos y sanitarios que deben seguir los fabricantes, procesadores y distribuidores de alimentos durante su producción, almacenamiento, transporte y comercialización, con el objetivo de asegurar que sean seguros para el consumo humano. La Resolución 2674 establece requisitos específicos en cuanto a infraestructura y condiciones sanitarias, personal y capacitación, procesos de producción, control de calidad, documentación y trazabilidad, con el fin de prevenir la contaminación, adulteración o deterioro de los alimentos. Por tanto, Forbilicious debe implementar y mantener las BPM para garantizar la calidad y seguridad de sus productos.

El Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) es un sistema obligatorio para establecimientos de alimentos en Colombia que busca garantizar la seguridad alimentaria a través de un enfoque preventivo. Este sistema se enfoca en la identificación, evaluación y control de los peligros biológicos, químicos y físicos que pueden presentarse en los

alimentos durante su producción, almacenamiento, distribución y comercialización. La implementación del sistema HACCP establece la realización de un análisis de peligros en todas las etapas de la cadena alimentaria, con el objetivo de identificar los peligros y establecer medidas de control en puntos críticos específicos del proceso. Por lo tanto, Forbilicious debe aplicar el sistema HACCP en su producción y logística para garantizar la inocuidad de sus productos.

El etiquetado de alimentos en Colombia está regulado por el Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Estas regulaciones establecen que el etiquetado de alimentos debe incluir información clara y legible sobre el nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto, fecha de vencimiento, número de lote, instrucciones de uso y condiciones de conservación, y nombre y dirección del fabricante o distribuidor. Además, los alimentos preenvasados deben proporcionar información nutricional obligatoria en el etiquetado, incluyendo el valor energético, grasas totales, grasas saturadas, grasas trans, colesterol, sodio, carbohidratos totales, azúcares, proteínas, fibra dietética y cualquier otra vitamina o mineral presente en cantidades significativas. Por lo tanto, Forbilicious debe cumplir con estas regulaciones para garantizar la transparencia y honestidad en la información proporcionada a sus consumidores.

El registro sanitario de alimentos es un proceso obligatorio establecido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en Colombia. Todas las empresas.

### 4.3 Normatividad Tributaria

**Tabla 9: Trámites tributarios.**

Impuestos y otras obligaciones			
Concepto	Organismo que administra el impuesto u obligación	% de pago	Periodicidad de pago
Impuesto de renta	DIAN	Variable según ingresos y gastos	Anual
Retención en la fuente	DIAN	Variable según ingresos y tipo de retención	Mensual
Impuesto al patrimonio	DIAN	Variable según patrimonio	Anual
IVA	DIAN	19%	Mensual
Impuesto a las transacciones financieras	DIAN	0.4%	Por transacción

Impuesto de avisos y tablero	Alcaldía municipal	Variable según ubicación y tamaño del negocio	Anual
Impuesto predial	Alcaldía municipal	Variable según avalúo catastral del predio	Anual
Pago de seguridad social y parafiscales	Entidades encargadas de seguridad social y parafiscales	Variable según salario y tipo de contrato	Mensual
Impuesto de industria y comercio	Alcaldía municipal	Variable según actividad económica y tarifa establecida por el municipio	Mensual

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Normatividad Laboral

La legislación laboral colombiana establece una serie de obligaciones que las empresas deben cumplir para garantizar los derechos laborales de sus empleados. En este sentido, es fundamental que la empresa cumpla con el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes laborales colombianas, que establecen los parámetros para la relación laboral entre empleador y trabajador.

Una de las obligaciones más importantes que la empresa debe cumplir es la de contar con un contrato laboral por escrito con cada uno de sus empleados. Este documento debe contener las condiciones de trabajo, el salario, la jornada laboral, las vacaciones y otros aspectos relevantes para el empleado. Además, es importante que la empresa cumpla con los límites establecidos por la ley en cuanto a la jornada laboral, que no debe exceder las 48 horas semanales.

Asimismo, es crucial que la empresa garantice el respeto de los derechos laborales de los empleados, como la libertad sindical, el derecho a la asociación y el derecho a la negociación colectiva. En este sentido, la empresa debe permitir la creación de sindicatos y respetar el derecho de los trabajadores a asociarse libremente.

Otro aspecto importante que la empresa debe cumplir es la afiliación de sus empleados al sistema de seguridad social colombiano, que incluye la afiliación a salud, pensión y riesgos laborales. Esta afiliación es esencial para garantizar que los trabajadores tengan acceso a la atención médica necesaria en caso de enfermedad o accidente laboral, así como para asegurar su bienestar futuro mediante la pensión.

Además, la empresa debe pagar a sus empleados las prestaciones sociales establecidas por la ley, tales como las cesantías, las vacaciones, la prima de servicios y la liquidación de contrato. Estas prestaciones son derechos adquiridos por los trabajadores y son fundamentales para su estabilidad laboral y económica.

Por último, es importante que la empresa garantice un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus empleados. Para ello, debe implementar medidas de prevención de riesgos laborales y cumplir con las normas de seguridad establecidas por la ley. La seguridad y la salud en el trabajo son aspectos fundamentales para garantizar el bienestar de los empleados y cumplir con las regulaciones colombianas.

## 5. Análisis económico

### 5.1 Ingresos, costos y gastos

En el análisis económico se detallará el presupuesto de: los ingresos, el costo de la nómina, los costos variables y fijos. Esto con la finalidad de tener un panorama claro de los recursos económicos necesarios. En las siguientes tablas se ilustra con detalle esta información.

**Tabla 10: Presupuesto de ingresos ventas primer año de operaciones 2024.**

ITEM	2.024												Total 2.024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen estimado de ventas	255	1357	1358	1209	1360	711	1762	1762	1762	1512	912	1762	15722
Lonchera	750.000	6.000.000	6.000.000	3.750.000	6.000.000	3.750.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	3.750.000	4.500.000	7.500.000	64.500.000
Batidos y Smoothies	225.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	675.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	900.000	1.800.000	16.200.000
Sopas y cremas	275.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	825.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	1.100.000	2.200.000	19.800.000
Snacks preenvasados	1.300.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	1.950.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000	5.850.000	2.600.000	5.850.000	53.300.000
Paquete Buffet Party	1.500.000	2.100.000	2.400.000	2.700.000	3.000.000	3.300.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	36.600.000
Valor total de ventas (\$)	4.050.000	15.650.000	15.950.000	14.000.000	16.550.000	10.500.000	20.950.000	20.950.000	20.950.000	17.200.000	12.700.000	20.950.000	190.400.000
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipo Rete fuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total, ventas con IVA</b>	<b>4.050.000</b>	<b>15.650.000</b>	<b>15.950.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>16.550.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>20.950.000</b>	<b>20.950.000</b>	<b>20.950.000</b>	<b>17.200.000</b>	<b>12.700.000</b>	<b>20.950.000</b>	<b>190.400.000</b>
Ventas contado sin IVA ni Rete fuente	4.050.000	15.650.000	15.950.000	14.000.000	16.550.000	10.500.000	20.950.000	20.950.000	20.950.000	17.200.000	12.700.000	20.950.000	190.400.000
Ventas a plazos sin IVA ni Rete fuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	4.050.000	15.650.000	15.950.000	14.000.000	16.550.000	10.500.000	20.950.000	20.950.000	20.950.000	17.200.000	12.700.000	20.950.000	190.400.000
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	4.050.000	15.650.000	15.950.000	14.000.000	16.550.000	10.500.000	20.950.000	20.950.000	20.950.000	17.200.000	12.700.000	20.950.000	190.400.000
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11: Presupuesto de ingresos ventas cuatro años de operaciones 2024-2027**

ITEM	Total	Total	Total	Total
	2024	2025	2026	2027
Volumen estimado de ventas	15722	32590	45626	63876,4
Lonchera	64.500.000	147.150.000	224.550.900	342.664.673
Batidos y Smoothies	16.200.000	36.787.500	56.137.725	85.666.168
Sopas y cremas	19.800.000	44.962.500	68.612.775	104.703.095
Snacks preenvasados	53.300.000	119.028.000	181.636.728	277.177.647
Paquete Buffet Party	36.600.000	62.130.000	94.810.380	144.680.640

Valor total de ventas (\$)	190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0
Anticipo Rete fuente	0	0	0	0
<b>Total, ventas con IVA</b>	<b>190.400.000</b>	<b>410.058.000</b>	<b>625.748.508</b>	<b>954.892.223</b>
Ventas contado sin IVA ni Rete Fuente	190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223
Ventas a plazos sin IVA ni Rete Fuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223

Fuente: elaboración propia.

Forbilicious para el año 2024 espera recibir unos ingresos por conceptos de ventas mensuales de sus cinco líneas de productos teniendo en cuenta estacionalidades como vacaciones escolares calendarios académicos etc. unos ingresos totales de \$190.400.000. Para el año 2025 se espera unos ingresos totales de \$410.058.000, es decir, un incremento del 46%. En los siguientes años 2026 y 2027 se espera que el incremento sea del 215% y 329% respectivamente. Con este presupuesto de ingresos se lograría cubrir todas las responsabilidades que se detallan a continuación.

Tabla 12: Nomina cuatro años de operaciones 2024-2027

CARGOS Y CONCEPTOS	2.024	2.025	2.026	2.027
<b>Total salarios mensuales</b>	4.300.606	5.600.606	6.852.630	8.106.735
Total Auxilios de transporte	5.061.816	5.129.307	5.334.479	5.547.858
Total salarios anuales	51.607.272	82.814.544	114.694.689	147.923.302
Total prestaciones sociales	12.372.751	19.201.074	26.206.368	33.507.870
Total aportes parafiscales	2.064.291	3.312.582	4.587.788	5.916.932
Total seguridad social	10.848.881	17.409.273	24.111.117	31.096.436
Total carga prestacional	25.285.922	39.922.929	54.905.273	70.521.238
Total costo de la nómina	81.955.010	127.866.780	174.934.441	223.992.398
Prima Junio	2.150.303	3.450.606	4.778.945	6.163.471
Prima Diciembre	2.150.303	3.450.606	4.778.945	6.163.471
Vacaciones diciembre	2.150.303	3.450.606	4.778.945	6.163.471
Cesantías Febrero	4.300.606	6.901.212	9.557.891	12.326.942
Interés cesantías febrero	516.073	828.145	1.146.947	1.479.233
Pagos otros meses	70.687.423	109.785.605	149.892.767	191.695.811
Pago fijo mensual	5.890.619	9.148.800	12.491.064	15.974.651

Fuente: elaboración propia

La Nómina de forbilicious está representada en los cargos de un director general, un chef profesional, y una auxiliar de cocina para el primer año, para un total de tres personas. Al realizar el análisis, en el 2024 el total de la nómina será de \$81.955.010, este es el costo más representativo

del total de los costos. También se puede observar que, al pasar de los años, se está contratando tres auxiliares de cocina, esto debido a que las ventas y servicios están aumentando significativamente. Como consecuencia, se evidencia un crecimiento en los siguientes tres años de un 140%.

**Tabla 13: Análisis de costos**

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
Nómina	81.955.010	104.946.669	151.097.525	223.992.398
Gastos de operación	30.999.700	33.601.312	36.754.949	40.043.524
Gastos de Administración y ventas	6.566.667	8.579.400	12.132.436	14.626.579
Gastos preoperativos (Diferidos)	0	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>119.521.377</b>	<b>147.127.381</b>	<b>199.984.910</b>	<b>278.662.501</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	97.812.050	214.741.391	327.695.362	500.063.122
Gastos de Operación	722.568	1.556.170	2.374.716	3.623.816
Gastos de Administración	3.808.000	8.201.160	12.514.970	19.097.844
<b>Total costos variables</b>	<b>102.342.618</b>	<b>224.498.721</b>	<b>342.585.048</b>	<b>522.784.783</b>
<b>Costo total</b>	<b>221.863.995</b>	<b>371.626.101</b>	<b>542.569.958</b>	<b>801.447.284</b>
Numero productos o servicios	15.722	32.590	45.626	63.876
Costo Promedio producto o servicio promedio	14.112	11.403	11.892	12.547
Costo variable unitario promedio	6.510	6.889	7.509	8.184
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	12.110	12.582	13.715	14.949
Margen Unitario Promedio	5.601	5.694	6.206	6.765
Punto de Equilibrio	21.340	25.841	32.224	41.194
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>218.964.428</b>	<b>368.654.201</b>	<b>539.480.178</b>	<b>798.232.571</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>13.927</b>	<b>11.312</b>	<b>11.824</b>	<b>12.497</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>74%</b>	<b>126%</b>	<b>142%</b>	<b>155%</b>
Colchón de Efectivo	9.960.115	12.260.615	16.665.409	23.221.875

Fuente: elaboración propia

En el análisis de costos se identificó que los costos Fijos representan un 50% de los costos totales. Esto implica que Forbilicious deba mover un alto flujo de caja para poder soportar mes a mes estas responsabilidades. Dentro de los costos fijos el concepto que más dinero requiere es el pago de nómina como se mencionó anteriormente. De igual manera, se encuentran los costos variables que representan un 51% de los costos totales. Dentro de los costos variables el concepto que más dinero requiere es el costo de la materia prima. El colchón de efectivo permite saber el valor a cubrir por un mes de los costos fijos. Todo lo anterior nos indica que para Forbilicious es muy importante concentrarse en el aumento de las ventas pudiendo llegar a tener una economía sobresaliente como lo muestran las proyecciones al tener unas altas ventas.

## 5.2 Inversión en activos fijos

Tabla 14: Inversiones en activos fijos año preoperativo "0"

Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Recipientes plasticos	15	20.000	300.000
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>300.000</b>
Licuadora	2	270.000	540.000
Ollas	5	100.000	500.000
Waflera	2	240.000	480.000
Cuchillos	0	0	0
Tablas	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>1.520.000</b>
Celular	1	7.000.000	7.000.000
Computadora	2	1.000.000	2.000.000
Depreciable a 5 años - 3	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>9.000.000</b>
Estufa de gas de 4 puestos	1	620.000	620.000
Plancha asadora a gas	1	509.000	509.000
Congelador	2	900.000	1.800.000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>2.929.000</b>
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>			<b>0</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>13.749.000</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Inversiones en activos fijos año 0 hasta 2027

Presupuesto de inversiones	AÑO 0	2024	2025	2026	2027
Inversión depreciable	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Recipientes plasticos	300.000	200.000	0	200.000	0
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>	<b>300.000</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>
Licuadora	540.000	297.000	0	702.000	0
Ollas	500.000	220.000	0	0	0
Waflera	480.000	0	0	0	0
Cuchillos	0	0	0	0	0
Tablas	0	0	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>	<b>1.520.000</b>	<b>517.000</b>	<b>0</b>	<b>702.000</b>	<b>0</b>
Celular	7.000.000	0	0	0	0
Computadora	2.000.000	0	0	0	0
Depreciable a 5 años - 3	0	0	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>	<b>9.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Estufa de gas de 4 puestos	620.000	0	1.488.000	806.000	0
Plancha asadora a gas	509.000	0	610.800	0	0
Congelador	1.800.000	0	1.080.000	1.170.000	0
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>	<b>2.929.000</b>	<b>0</b>	<b>3.178.800</b>	<b>1.976.000</b>	<b>0</b>
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total inversión en activos</b>	<b>13.749.000</b>	<b>717.000</b>	<b>3.178.800</b>	<b>2.878.000</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia

Para el inicio del periodo "0" la empresa Forbilicious realizara una inversión en activos fijos por un total de \$13.749.000 para su optimo funcionamiento, contribuyendo a la generación de ingresos a largo plazo, agregando valor contable y patrimonial a la empresa. Para los años

siguientes se iran haciendo algunas inversiones adicionales teniendo muy en cuenta nuestras proyecciones de ventas.

## 6. Análisis financiero

### 6.1 Balance General, Flujo de Caja y Estado de Resultados.

A continuación, se proyecta el balance general de los años 2024 al 2027. Aquí se podrá observar todo lo que tendría Forbilicious, así mismo sus deudas y finalmente lo que pertenece a los socios.

Tabla 16: Balance General

ACTIVO	2.024	2.025	2.026	2.027
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	11.409.218	64.753.863	140.084.695	283.702.291
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>11.409.218</b>	<b>64.753.863</b>	<b>140.084.695</b>	<b>283.702.291</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	14.466.000	17.644.800	20.522.800	20.522.800
Depreciación acumulada	2.899.567	5.871.467	8.961.247	12.175.960
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>11.566.433</b>	<b>11.773.333</b>	<b>11.561.553</b>	<b>8.346.840</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>22.975.652</b>	<b>76.527.197</b>	<b>151.646.248</b>	<b>292.049.131</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	4.816.679	6.272.679	9.189.892	13.806.175
Cuentas por pagar- Proveedores	10.900.400	23.730.445	27.307.947	41.671.927
Impuesto de Renta	0	15.372.759	33.271.420	61.377.976
Impuestos locales por pagar	722.568	1.556.170	2.374.716	3.623.816
Iva por pagar	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16.439.647</b>	<b>46.932.053</b>	<b>72.143.974</b>	<b>120.479.893</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	38.000.000	38.000.000	38.000.000	38.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-31.463.995	-8.404.856	41.502.274
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	-31.463.995	23.059.139	49.907.130	92.066.964
Reserva Legal	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6.536.005</b>	<b>29.595.144</b>	<b>79.502.274</b>	<b>171.569.238</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>22.975.652</b>	<b>76.527.197</b>	<b>151.646.248</b>	<b>292.049.131</b>
Prueba de balance	0	0	0	0

Elaboración propia

Como se había mencionado en el flujo de caja, se requirió de una inversión de \$38.000.000

para dar inicio a la operación. Con este dinero se adquirió los activos necesarios y se dejó una cuantía en caja y bancos. Por el lado del patrimonio, el rubro se va incrementado por los resultados de la actividad operativa.

El flujo de efectivo es un componente fundamental en el ámbito financiero, constituyendo uno de los estados financieros de mayor relevancia. Su principal objetivo radica en proporcionar una visión detallada y pertinente acerca de los flujos de ingresos y egresos de efectivo que se han suscitado a lo largo de un periodo determinado. Mediante la proyección elaborada, es posible examinar minuciosamente las variaciones experimentadas en los ingresos y egresos totales de efectivo durante los años 2024, 2025, 2026 y 2027.

**Tabla 17: Proyección del flujo de caja mensual del año 2024**

ITEM	Año 0	2.024												Total 2.024
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	24.251.000	19.204.148	23.903.871	22.453.794	18.955.542	19.390.666	10.045.761	16.552.334	17.385.582	18.218.830	15.302.078	10.354.576	24.251.000
Ingresos Netos		4.050.000	15.650.000	15.950.000	14.000.000	16.550.000	10.500.000	20.950.000	20.950.000	20.950.000	17.200.000	12.700.000	20.950.000	190.400.000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		28.301.000	34.854.148	39.853.871	36.453.794	35.505.542	29.890.666	30.995.761	37.502.334	38.335.582	35.418.830	28.002.078	31.304.576	214.651.000
Inversiones en activos	13.749.000	0	0	0	0	0	0	119.500	119.500	119.500	119.500	119.500	119.500	717.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	1.853.425	8.303.225	8.401.400	7.018.025	8.597.750	5.227.075	10.900.400	10.900.400	10.900.400	8.431.150	6.378.400	86.911.650
Egresos por nómina	0	5.890.619	5.890.619	5.890.619	5.890.619	5.890.619	8.040.922	5.890.619	5.890.619	5.890.619	5.890.619	5.890.619	10.191.225	77.138.332
Egresos por gastos de operación		2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	2.408.900	28.906.800
Egresos por gastos de administración y ventas		797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	797.333	9.568.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retentivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	13.749.000	9.096.852	10.950.277	17.400.077	17.498.252	16.114.877	19.844.905	14.443.427	20.116.752	20.116.752	20.116.752	17.647.502	19.895.358	203.241.782
<b>NETO DISPONIBLE</b>	13.749.000	19.204.148	23.903.871	22.453.794	18.955.542	19.390.666	10.045.761	16.552.334	17.385.582	18.218.830	15.302.078	10.354.576	11.409.218	11.409.218
Aporte de Socios	38.000.000													0
Prestamo														0
Distribucion de Excedentes														0
<b>CAJA FINAL</b>	24.251.000	19.204.148	23.903.871	22.453.794	18.955.542	19.390.666	10.045.761	16.552.334	17.385.582	18.218.830	15.302.078	10.354.576	11.409.218	11.409.218

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18: Proyección del flujo de caja del año 2024 hasta el año 2027.**

ITEM	Año 0	Total 2.024	Total 2.025	Total 2.026	Total 2.027
Caja Inicial	0	24.251.000	11.409.218	64.753.863	140.084.695
Ingresos Netos		190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		214.651.000	421.467.218	690.502.371	1.094.976.918
Inversiones en activos	13.749.000	717.000	3.178.800	2.878.000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	86.911.650	201.911.346	324.117.860	485.699.142
Egresos por nómina	0	77.138.332	103.490.669	148.180.312	219.376.115
Egresos por gastos de operación		28.906.800	31.508.412	34.344.169	37.435.144
Egresos por gastos de administración y ventas		9.568.000	15.901.560	23.968.406	33.118.090

Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0
Egresos rete fuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	722.568	1.556.170	2.374.716
Egresos impuestos de renta	0	0	0	15.372.759	33.271.420
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>13.749.000</b>	<b>203.241.782</b>	<b>356.713.355</b>	<b>550.417.677</b>	<b>811.274.627</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-13.749.000</b>	<b>11.409.218</b>	<b>64.753.863</b>	<b>140.084.695</b>	<b>283.702.291</b>
Aporte de Socios	38.000.000	0			
Préstamo		0	0		
Distribución de Excedentes		0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>24.251.000</b>	<b>11.409.218</b>	<b>64.753.863</b>	<b>140.084.695</b>	<b>283.702.291</b>

Fuente: elaboración propia

En el inicio del periodo "0", se evidencia la necesidad de una inversión de \$38.000.000 destinada a cubrir los activos y los gastos del próximo año, asegurando así la disponibilidad de liquidez para cumplir con todas las responsabilidades. Al culminar el año 2024, se registra un saldo disponible de \$11.409.218, el cual experimenta un incremento del 18% para el año 2025. De manera similar, los años subsiguientes, 2026 y 2027, muestran un crecimiento del 48% y 49%, respectivamente. En resumen, si bien el flujo de caja inicialmente es preciso, con el transcurso de los años mejora significativamente, permitiendo contar con la liquidez necesaria para respaldar todas las obligaciones y mantener la continuidad operativa de la entidad. Este avance en la situación financiera refleja una gestión efectiva de los recursos y una mayor estabilidad en el panorama económico de la organización.

En el año 2024 la actividad operacional de Forbilicious no logra cubrir sus gastos y se presenta una pérdida de \$-31.463.995. Esto se debe principalmente a las ventas, pues no generaron los suficientes ingresos para cubrir todos los gastos. No obstante, para el año 2025 esta situación mejora considerablemente, proyectan mayores ingresos, los cuales cubren con todos los gastos y al final del periodo dejan una utilidad de \$23.059.139. De igual manera, en el año 2026 las utilidades ascenderán a \$49.907.130 y finalmente en el año 2027 las utilidades llegarán a \$92.066.964. En conclusión, los resultados indican una mejora en la economía de la organización a través del tiempo.

**Tabla 19: Estado de resultados.**

ITEM	2.024	2.025	2.026	2.027
Ventas netas	190.400.000	410.058.000	625.748.508	954.892.223
Costos variables	97.812.050	214.741.391	327.695.362	500.063.122
Costo nomina	81.955.010	104.946.669	151.097.525	223.992.398
Gastos de Operación	31.722.268	35.157.482	39.129.665	43.667.340
Gastos de Administración y Ventas	10.374.667	16.780.560	24.647.406	33.724.423
Gastos preoperativos	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-31.463.995	38.431.899	83.178.550	153.444.939
Impuesto de Renta	0	15.372.759	33.271.420	61.377.976
<b>Utilidad neta</b>	-31.463.995	23.059.139	49.907.130	92.066.964
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	-31.463.995	23.059.139	49.907.130	92.066.964

**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

Costos variables	51,4%	52,4%	52,4%	52,4%
Costo nomina	43,0%	25,6%	24,1%	23,5%
Gastos de Operación	16,7%	8,6%	6,3%	4,6%
Gastos de Administración y Ventas	5,4%	4,1%	3,9%	3,5%
Gastos preoperativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	-16,5%	9,4%	13,3%	16,1%
Impuesto de Renta	0,0%	3,7%	5,3%	6,4%
<b>Utilidad neta</b>	-16,5%	5,6%	8,0%	9,6%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>	-16,5%	5,6%	8,0%	9,6%

Elaboración propia

## 6.2 Evaluación de proyecto

El presente informe financiero brinda un análisis exhaustivo del desempeño operativo de la empresa Forbilicious en los periodos anuales comprendidos entre 2024 y 2027. A través de esta evaluación, se examinan detalladamente los ingresos generados y los gastos incurridos, lo cual resulta en una evaluación precisa de la rentabilidad de la compañía. Este estado financiero proyecta de manera ilustrativa la trayectoria futura de Forbilicious en términos económicos. Al proporcionar información clave sobre el rendimiento financiero y la gestión estratégica.

**Tabla 20: Proyección del flujo de caja del año 2024 hasta el año 2027.**

	<b>Año 0</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-31.463.995	23.059.139	49.907.130	92.066.964
Total Depreciación	0	5.799.133	5.943.800	6.179.560	6.429.427
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-25.664.862	29.002.939	56.086.690	98.496.390
1. Flujo de fondos neto del periodo		-25.664.862	29.002.939	56.086.690	98.496.390
Inversiones de socios	38.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	38.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					283.702.291
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-38.000.000	-25.664.862	29.002.939	56.086.690	382.198.681
<b>Balance de proyecto</b>	-38.000.000	-71.264.862	-56.514.895	-11.731.184	368.121.260
<b>Periodo de pago descontado</b>		3,03			
<b>Tasa interna de retorno</b>		82,85%			
<b>Valor presente neto</b>		177.527.614			
<b>Tasa mínima de retorno</b>		20,00%			

Elaboración propia

Realizando la evaluación del proyecto podemos analizar que el proyecto es viable, pues se observa que con una inversión inicial de \$38.000.000 millones de pesos, se obtiene una tasa interna de retorno de 82.85%, superando la tasa mínima de retorno que se había estipulado. Por otro lado, el Valor Presente Neto es de \$177.527.614 proyectado para cuatro años, además, el periodo de pago descontado es de 3 años para recuperar la inversión.

## **7. Road Map del Negocio**

Período de Arranque del Proyecto: 3 meses

Mes 1: Planificación y desarrollo del concepto de negocio.

Mes 2: Investigación de mercado, análisis de la competencia y elaboración del plan de negocio.

Mes 3: Obtención de financiamiento, búsqueda y selección del lugar de operaciones.

Período Improductivo: 6 meses

Mes 1-3: Acondicionamiento y adaptación del local de operaciones.

Mes 4-5: Adquisición de equipos y mobiliario necesarios.

Mes 6: Contratación y capacitación del personal, establecimiento de proveedores y elaboración del menú.

Plan de Implementación:

Fase 1: Preparación y Lanzamiento (Mes 4-6)

Acondicionamiento del local: Realizar las remodelaciones y adaptaciones necesarias en el lugar de operaciones para cumplir con los requisitos de seguridad y salubridad.

Adquisición de equipos y mobiliario: Comprar los equipos de cocina, mobiliario y utensilios necesarios para la preparación y servicio de los alimentos.

Contratación y capacitación del personal: Contratar al personal necesario, como chefs, cocineros, personal de servicio, y proporcionarles la capacitación adecuada en seguridad alimentaria y atención al cliente.

Establecimiento de proveedores: Identificar y establecer acuerdos con proveedores de alimentos frescos y saludables.

Elaboración del menú: Diseñar un menú equilibrado y atractivo para los niños, que cumpla con los estándares de alimentación saludable.

Fase 2: Promoción y Apertura (Mes 7-9)

Estrategia de marketing

Creación de alianzas estratégicas

Pruebas de menú y degustaciones

Apertura del negocio

### Fase 3: Consolidación y Crecimiento (Mes 10-12)

Control de calidad y mejora continua: Implementar sistemas de control de calidad para garantizar la consistencia y seguridad de los alimentos. Realizar mejoras continuas en base a retroalimentación de los clientes.

Fidelización de clientes: Implementar programas de fidelización para mantener a los clientes existentes y generar referencias.

Evaluación del rendimiento: Evaluar los resultados y el rendimiento del negocio durante los primeros meses de operación y realizar ajustes según sea necesario

## **8. Conclusiones.**

El estudio exhaustivo del mercado y la retroalimentación obtenida a través del prototipo de producto mínimo viable han demostrado que existe una demanda considerable por alimentos saludables para niños. El 90% de los padres manifestaron su interés en ofrecer este tipo de alimentos a sus hijos, lo cual indica un mercado potencial favorable. Además, se identificó la falta de tiempo, la escasez de opciones en el mercado y la poca variedad de menús como obstáculos que dificultan la tarea de proporcionar una alimentación saludable. Estos hallazgos respaldan la propuesta de valor de la empresa Forbilicious y sugieren que existe un nicho de mercado por satisfacer.

La creación de Forbilicious es viable tanto comercial como financieramente, ya que cumple con su propuesta de valor basada en la elaboración de alimentos saludables, listos para su consumo, personalizables y que ahorran tiempo. La empresa tiene la oportunidad de diferenciarse de la competencia al ofrecer un amplio portafolio de productos adicionales y brindar amor y salud en cada bocado. Estas características le permiten destacarse en el mercado y generar una propuesta única que atraerá a los clientes preocupados por la salud y nutrición de sus hijos.

Se identificaron algunos riesgos potenciales para el negocio, como la competencia en el mercado de alimentos saludables, la fluctuación de los precios de los ingredientes, la necesidad de mantener altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, y la retención de clientes a largo plazo. Para mitigar estos riesgos, se sugiere desarrollar una estrategia sólida de marketing y promoción, establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de cuidado infantil, mantener un control de calidad riguroso y realizar mejoras continuas en base a la retroalimentación de los clientes. También se recomienda revisar constantemente el análisis financiero para garantizar la viabilidad financiera a largo plazo.

Es crucial mantener un especial cuidado y énfasis en etapas específicas del proceso con el fin de garantizar las condiciones de operación y la entrega exitosa de la propuesta de valor a los clientes. Estas etapas incluyen el adecuado acondicionamiento del local y la adquisición de equipos, asegurando el cumplimiento de requisitos de seguridad y salubridad, así como la selección cuidadosa del personal y su adecuada capacitación en seguridad alimentaria y atención al cliente. Asimismo, se debe establecer sistemas de control de calidad rigurosos para garantizar la consistencia y seguridad de los alimentos, además de realizar mejoras continuas basadas en la retroalimentación de los clientes para mantener su satisfacción y fidelidad.

## 9. Referencias

Pérez, E. C., Sandoval, M. J., Schneider, S. E., & Azula, L. A. (2008). Epidemiología del sobrepeso y la obesidad en niños y adolescentes. *Revista de Posgrado de la Vía Cátedra de Medicina*, 179, 16-20.

Vicente Sánchez, B., García, K., González Hermida, A., & Saura Naranjo, C. E. (2017). Sobrepeso y obesidad en niños de 5 a 12 años. *Revista Finlay*, 7(1), 47-53.

Vásquez-Garibay, E. M., & Romero-Velarde, E. (2008). Esquemas de alimentación saludable en niños durante sus diferentes etapas de la vida: Parte II. Preescolares, escolares y adolescentes. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, 65(6), 605-615.

Black, M. M., & Creed-Kanashiro, H. M. (2012). ¿Cómo alimentar a los niños?: La práctica de conductas alimentarias saludables desde la infancia. *Revista Peruana de medicina experimental y salud pública*, 29(3), 373-378.