



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Plan de negocio para la producción de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil Santander

AUTORES

Ariza Parra Alexandra Carolina CC. 1.101.68.8823
Diaz Diaz Maryi Dayana CC.1.005.484.876

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
SAN GIL
FECHA DE PRESENTACIÓN 29-11-2019**



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

Plan de negocio para la producción de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil Santander

AUTORES

Ariza Parra Alexandra Carolina CC. 1.101.688.823.
Diaz Diaz Maryi Dayana CC.1.005.484.876.

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Empresarial**

DIRECTOR

Esp. Olga Lilia Flórez León

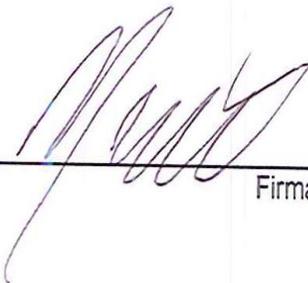
**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGIA SOCIOECONOMICAS E
INGENIERIAS – GITSEIN**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
SAN GIL**

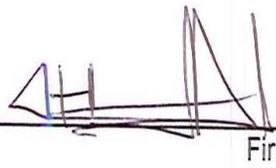
FECHA DE PRESENTACIÓN 29-11-2019

Nota de Aceptación

Aprobado.



Firma del jurado



Firma del Jurado

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis padres quienes se esforzaron por brindarme ayuda emocional, motivación, e inculcarme el deseo de salir adelante y ampliar mis horizontes.

De igual forma, a mi esposo e hija por ser la columna y motivo por el cual me esforcé por sacar este título adelante, por su comprensión ante la ausencia de días y noches enteras y principalmente por el amor incondicional recibido.

Por último y no menos importante a mi hermana, por su compañía y palabras de ánimo en las diferentes adversidades presentes y por motivarme a alcanzar mis metas y llegar al éxito, de manera, que sea para ella un ejemplo a seguir.

ALEXANDRA CAROLINA ARIZA PARRA

Quiero dedicar este proyecto principalmente a Dios y al Espíritu Santo por brindarme la oportunidad de vivir, y por poner en mí tanto el deseo, como la voluntad para cumplir esta meta propuesta hace tres años.

Con igual intención, muy especialmente a mis padres, quienes han sido mi pilar y mi columna, por quienes este objetivo tiene sentido, a quienes espero lograr hacer sentir orgullosos de cada uno de los pasos que doy y que daré en adelante, por su amor, cariño, motivación y comprensión.

A mis compañeras, las que en el transcurso de la carrera me brindaron su apoyo, amistad, conocimiento y alegría.

Así también, a las demás personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo, y motivación en cada uno de los pasos dados.

MARYI DAYANA DIAZ DIAZ

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero darle gracias a Dios por permitirme la vida, salud, entendimiento, y poner en mí el discernimiento para elegir esta carrera.

A las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS) por ofrecerme la oportunidad de cumplir mis sueños bajo sus estamentos y estándares, además por brindarme apoyo con docentes de alta calidad y ética profesional.

Al Ingeniero Yezid Rolando Vargas Gómez por su apoyo, guía y asesoría en el desarrollo de este plan de negocio. De igual forma, a la docente Olga Lilia Flórez León por su acompañamiento y dirección en este proceso de proyecto.

ALEXANDRA CAROLINA ARIZA PARRA

Darle las gracias a Dios y al espíritu Santo por acompañarme en cada uno de los pasos de mi vida, así como, brindarme su protección en estos tres años de estudio y permitir este logro. Por poner en mi camino personas especiales que me ayudaron tanto a nivel emocional, espiritual y académico.

A mis padres Roque Díaz y Eloisa Díaz, a mi hermana Anyi Díaz y a mi prima Herly Díaz, por sus consejos, palabras de aliento, motivación, apoyo emocional y económico y esencialmente por el amor y cariño brindado aún en la distancia.

De manera especial a las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS) como institución de calidad por abrirme sus puertas y ofrecerme la oportunidad de recibir conocimientos técnicos y teóricos tanto de docentes como de los futuros colegas empresarios.

A los docentes Olga Lilia Flórez León, por sus conocimientos y motivación en la puesta en marcha de esta idea, así como, al Ingeniero Yezid Rolando Vargas Gómez, por su apoyo, guía y asesoría en todo el proceso de este proyecto.

A mi compañera de grado Alexandra Carolina Ariza Parra, por hacer parte importante de todo este proyecto y ser más que una compañera de clase.

MARYI DAYANA DIAZ DIAZ

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. MARCO REFERENCIAL	15
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.2. MARCO LEGAL	16
2.3. IMPACTO AMBIENTAL.....	18
2.4. MARCO TEORICO	18
TEORÍA.....	19
DEFINICIÓN.....	19
ÉNFASIS.....	19
ENFOQUES PRINCIPALES	19
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	20
3.1. DESARROLLO DEL PROYECTO BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.....	20
3.1.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS	21
3.1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	22
3.1.3 ÁRBOL DE OBJETIVOS	24
3.1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	25
3.1.5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	27
3.1.6 DOCUMENTO TÉCNICO	28
3.1.7 HILO CONDUCTOR.....	40
4. CONCLUSIONES.....	55
5. RECOMENDACIONES.....	56
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57

7.	<u>ANEXOS.....</u>	<u>59</u>
7.1.	<i>ANEXO B “ENCUESTA”</i>	<i>59</i>
7.2.	<i>ANEXO C “TABLA NUTRICIONAL”</i>	<i>61</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas.....	22
Figura 2. Árbol de Objetivos	24
Figura 3. Organigrama	31
Figura 4 Punto de equilibrio.....	39
Figura 5 Proyección en ventas	40
Figura 6. ¿Rango de edad?.....	41
Figura 7. ¿Género?	41
Figura 8. ¿Consume usted pasabocas saludables?.....	42
Figura 9. ¿Con que frecuencia consume usted pasabocas saludables?	42
Figura 10. ¿Ha escuchado sobre los beneficios del garbanzo y el cacao?	43
Figura 11. ¿Le gustaría consumir unas nuevas galletas sin gluten, a base de garbanzo y cacao?	43
Figura 12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes características, toma usted en cuenta a la hora de comprar una galleta saludable?	44
Figura 13. ¿En qué lugar o lugares usted adquiere los pasabocas que consume?	44
Figura 14. ¿Cuánto suele pagar por un pasabocas saludable de 5 unidades?.....	45
Figura 15. ¿En qué presentación suele conseguir galletas?	45
Figura 16. ¿Qué estilo le parece más agradable al momento de comprar galletas?	46
Figura 17. ¿En qué empaque suele comprar las galletas fitness?	46
Figura 18 Presupuesto de ventas.....	53
Figura 19 Presupuesto de ventas (continuación)	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Teorías Administrativas	19
Tabla 2. Análisis de la situación según Marco Lógico	20
Tabla 3. Matriz de Involucrados	21
Tabla 4. Alternativas de solución.....	25
Tabla 5. Matriz marco lógico	27
Tabla 6. Matriz FODA.....	28
Tabla 7. Manual de funciones Gerente general.....	32
Tabla 8. Manual de funciones Contador (staff).....	33
Tabla 9. Manual funciones Secretario	34
Tabla 10. Manual de funciones Jefe de producción	35
Tabla 11. Manual de funciones Jefe de Marketing	35
Tabla 12. Manual de funciones Mano de obra	36
Tabla 13 Punto equilibrio.....	38
Tabla 14. Cronogramas de actividades.....	47
Tabla 15 Inversiones preoperativas y legales	48
Tabla 16 Maquinaria, equipos y herramientas.....	49
Tabla 17 Muebles, enseres y equipos.....	49
Tabla 18 Capital trabajo Materia prima	49
Tabla 19 Servicios públicos.....	50
Tabla 20 Nomina	51
Tabla 21 Mano de obra directa e indirecta	51
Tabla 22 Aportes y prestaciones sociales	52
Tabla 23. Tabla Nutricional.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se analiza la creación de una empresa productora de galletas fitness en el municipio de San Gil, mediante una investigación de tipo exploratoria, tomando como muestra 102 habitantes, a los cuales les pueda interesar el producto.

Es por esto que inicialmente se identificaron las variables que afectarán directa e indirectamente el desarrollo y puesta en marcha del plan de negocios, para dar cumplimiento a los requerimientos legales en la conformación de este tipo de empresas. Además, de identificar los beneficios de los ingredientes y otorgar los estudios que revelan las múltiples enfermedades que origina la ingesta de gluten no proporcionado en las dietas.

De igual forma, se distingue el público objetivo al cual será entregado este bien, proporcionando la tabla nutricional, en la cual se detallan el valor nutricional del producto final. Por consiguiente, culminar entregando galletas y snack a base de harina de garbanzo y cacao, buscando generar un impacto positivo tanto en las familias que padecen enfermedades celíacas como colaterales, logrando mantener su bienestar físico y psicológico, generando del mismo modo un margen de rentabilidad que contribuya con el crecimiento de la empresa.

En conclusión, el público objetivo son jóvenes entre 20 y 30 años ya que son quienes prestan más atención e interés en el cuidado, bienestar y sana alimentación. en el municipio de San Gil, por lo cual es viable la puesta en marcha del plan de negocio “Producción de galletas y snack a base de garbanzo y cacao”, debido que según el trabajo de campo realizado por modalidad de encuesta revelo que la comunidad si está interesada en este producto innovador, al conocer los beneficios y la calidad con que esté cuenta.

PALABRAS CLAVE: Alimentos saludables, Emprendimiento, Marketing mix, Mercado, Plan de negocio.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a pesar que el mundo está lleno de tendencias y gustos volátiles en cuestión de moda, vanidad, y alimentación, la preferencia por ingerir y consumir alimentos saludables se ha mantenido con el paso del tiempo. Debido a que, las personas inician su deseo de verse y sentirse bien desde muy jóvenes, además de que la conciencia que se ha tomado con respecto a la no ingesta de productos procesados e industrializados ha estado en crecimiento constante, puesto que, organizaciones como la OMS se han encargado de difundir los riesgos y afectaciones en la salud que puede acarrear un mal hábito de alimentación. Es el caso del estudio realizado en el 2018 donde expresan: “Una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer.” (OMS, 2018)

De acuerdo con (Martínez, 2018): “Mejorar el desayuno de Cola-Cao con galletas es muy fácil. Casi cualquier cosa. No desayunar ya lo mejora. Tú te puedes comer un plato de lentejas o garbanzo para desayunar, que está perfecto”.

Tras este análisis, nace la idea de crear una empresa encargada de la producción de galletas y snack a base de garbanzo y cacao, ubicada en San Gil Santander. Con el fin de determinar las variables que afectan el desarrollo de la planeación estratégica, el marketing mix, la aceptabilidad y viabilidad del proyecto se utiliza la metodología de marco lógico, puesto que es la herramienta que permite analizar a profundidad todos los criterios y variables que están involucrados con la puesta en marcha del negocio. De igual forma, usando un tipo de investigación descriptiva y exploratoria, que permite tener un análisis amplio y preciso tanto de los problemas como de sus soluciones. Finalmente, se implementa el método de encuestas con enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), para así determinar aspectos importantes para el desarrollo de producción y mercadeo.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, los productores buscan día a día satisfacer las necesidades y los gustos de los clientes. Y debido a esto, es que están incursionando en productos que sean saludables y agradables al paladar. Puesto que, en la actualidad la comunidad está tomando conciencia de la importancia de educar en hábitos alimenticios que no afecten la salud a largo o corto plazo. Estudios realizados por la OMS (Organización Mundial de la Salud) demuestra que por incidencias e inconvenientes con plagas, clima y demás factores que alteran el desarrollo del proceso de producción en los implementos de la canasta familiar, se utilizan diversos químicos presentes en los abonos e insecticidas. Lo cual, hace que estos artículos alimenticios no sean del todo saludables, dado que además, los productos en su estado natural también contienen algunas proteínas no beneficiosas para la salud, es este el caso del gluten; sumado a esto en el proceso de transformación las industrias agregan a sus productos ofrecidos en las diversas plazas otra serie de químicos tales como aditivos, conservantes, preservantes, entre otros; los cuales aumentan la probabilidad de contraer nuevas enfermedades o desmejorar su genética y afectar a las futuras generaciones.

Con base a esto, se toma la iniciativa de crear la empresa dedicada a la producción de galletas a base de harina de garbanzo y cacao que busca cubrir esta nueva necesidad, entregando al público demandante, galletas elaboradas con ingredientes naturales, libres de conservantes y endulzantes artificiales. Las cuales, en su proceso de transformación no alteran los diversos beneficios para la salud con los que cuenta.

Por tanto, se genera la siguiente pregunta: *¿Es viable crear una empresa productora de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao que aporte a la alimentación sana en el municipio de San Gil?*

1.2. JUSTIFICACIÓN

Según la OMS, el consumo de productos que contienen endulzantes artificiales, conservantes y preservantes, son los responsables de que las células cancerígenas están en un aumento incontrolable, así como también, de las malformaciones genéticas y algunas otras que afectan el bienestar y el cuidado del cuerpo, tales como: enfermedades cardiovasculares, diabetes, celiaquías, obesidad e incluso algunos trastornos psicológicos.

En esto radica la importancia de la creación del plan de negocio de las galletas a base de harina de garbanzo y cacao; el cual, tenga en cuenta aspectos como la salud, el cuidado del cuerpo; además de incluirse aspectos de la creación e innovación empresarial en productos que contribuyan con la economía regional.

También se pretende generar impacto con el aprovechamiento de insumos propios de la región, mediante la combinación de productos que cuentan con una baja demanda en el mercado; y otros que por factores climáticos o del ecosistema no se dan en el medio agrícola de Santander e incluso tampoco en otras regiones nacionales como en el caso del garbanzo, siendo necesario realizar el proceso de exportación.

Es así, con fin de abastecer la alta demanda que se observa en la comunidad que se buscan productos que ayuden a mantener una dieta saludable y rica en nutrientes. siendo puente para demostrar los conocimientos adquiridos por los estudiantes, así como también fomentarles el espíritu emprendedor en las diversas líneas dadas por el semillero SICSE perteneciente al grupo de investigación GITSEIN (Grupo de Investigación en Tecnologías Socioeconómicas e Ingenierías). De esta manera producir un impacto positivo por la creación de empresas en la región, contribuyendo con la economía por medio de la generación de empleo directo e indirecto; es así como las Unidades Tecnológicas de Santander obtendrá un reconocimiento por su labor realizada en San Gil.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el plan de negocio de galletas y snack a base de garbanzo y cacao para constituir formalmente la iniciativa empresarial que satisfaga las necesidades de los consumidores mediante la creación de una organización dedicada a la elaboración de productos 100% naturales en el municipio de San Gil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar la planeación estratégica y la organización, que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado de productos fitness, teniendo en cuenta el proceso administrativo.
- Definir el marketing mix, a través de la encuesta como herramienta de investigación para determinar los elementos claves del mercadeo del producto.
- Identificar la factibilidad económica mediante la elaboración de la estructura de costos y presupuesto para puesta en marcha del negocio.
- Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos legales para la conformación y correcto funcionamiento, mediante la normatividad vigente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL

- **Plan de negocio:** Es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.
- **Producción:** Proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de fabricación, identificados bajo tres categorías: tierra, trabajo, capital
- **Planeación:** Es un proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro.
- **Organización:** Grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.
- **Granulometría** Las características granulométricas de una materia prima procesada, constituyen un aspecto importante en la formulación de productos de panificación, ya que una distribución adecuada de partículas, permite una mayor uniformidad del producto final
- **Marketing mix:** Engloba cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como “mezcla comercial” o las “4P’s”, debido a su origen anglosajón (price, product, place, promotion)
- **Emprendimiento:** Proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto.
- **Innovación:** Se refiere a modificar un elemento que ya existe con el fin de mejorarlo, en la búsqueda a través de la investigación de nuevos conocimientos, las posibles soluciones o vías de solución.
- **Enfermedad Celíaca:** Es una enfermedad digestiva que daña el intestino delgado y altera la absorción de las vitaminas, minerales y demás nutrientes que contienen los alimentos. Los pacientes con enfermedad celíaca no toleran una proteína llamada gluten, que se encuentra en los cereales y algunos granos (trigo, garbanzo, lenteja, cebada, centeno)

- **Gluten:** Esta proteína se compone de glutenina y de gliadina, y representa el 80% de las proteínas del trigo. La gliadina es la proteína que presenta un mayor problema respecto a la intolerancia al gluten en general y la enfermedad celíaca en particular.

2.2. MARCO LEGAL

Hoy en día el emprendimiento ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas que buscan ser independientes y con una estabilidad económica, creando así sus propios negocios e iniciando su propia empresa. Todo esto, solo es posible si se es apto y tiene la actitud necesaria. Además, gracias a la Ley 1014 del 2016, en Colombia, se ha creado un vínculo con el sistema educativo, en el cual a los jóvenes se les incentiva a generar ideas de negocio, de esta manera, se pretende despertar y cultivar en ellos un espíritu emprendedor, estimulando así la eficiencia y la eficacia de los futuros procesos productivos.

Según el Estatuto Tributario Nacional en el artículo 512-1 del Impuesto Nacional Al Consumo, cuando en un establecimiento de comercio se lleven a cabo actividades de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías, para consumo en el lugar, para ser llevadas por el comprador o entregadas a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, incluyendo el servicio de catering, y el expendio de comidas y bebidas alcohólicas para consumo dentro bares, tabernas y discotecas, se entenderá que la venta se hace como servicio excluido del Impuesto sobre las Ventas (IVA) y está sujeta al impuesto nacional al consumo.

DECRETO 3075 DE 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras normas: TITULO II. CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS.

ARTÍCULO 7o. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos; debe ceñirse a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el título II del presente decreto.

ARTÍCULO 22. CONTROL DE LA CALIDAD. Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente riesgo para la salud. Estos controles variarán según el tipo de alimento y las necesidades de la empresa y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano.

ARTÍCULO 28. Todo establecimiento destinado a la fabricación, procesamiento, envase y almacenamiento de alimentos debe implantar y desarrollar un Plan de Saneamiento con objetivos claramente definidos y con los procedimientos requeridos para disminuir los

riesgos de contaminación de los alimentos. Este plan debe ser responsabilidad directa de la dirección de la Empresa.

ARTÍCULO 29. El Plan de Saneamiento debe estar escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente e incluirá como mínimo los siguientes programas: a. Programa de Limpieza y desinfección. b. Programa de Desechos Sólidos. c. Programa de Control de Plagas.

Según el decreto 3075 de 1997. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Decreto 3075 de 1997, Título III, Capítulo IX, Artículo 47 señala la obligatoriedad del registro sanitario, donde establece que, todo alimento que se expendan directamente al consumidor bajo marca de fábrica y con nombres determinados, deberá obtener registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente decreto. Se exceptúan del cumplimiento de este requisito los alimentos siguientes: a. Los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas, y los otros productos agrícolas. b. Los alimentos de origen animal crudos refrigerados o congelados que no hayan sido sometidos a ningún proceso de transformación. c. Los alimentos y materias primas producidos en el país o importados, para utilización exclusiva por la industria y el sector gastronómico en la elaboración de alimentos y preparación de comidas.

ARTÍCULO 74. MUESTRAS PARA ANÁLISIS. Las autoridades sanitarias, podrán tomar muestras en cualquiera de las etapas de fabricación, procesamiento, envase, expendio, transporte y comercialización de los alimentos, para efectos de inspección y control sanitario. La acción y periodicidad de muestreo estará determinada por criterios tales como: riesgo para la salud pública, tipo de alimento, tipo de proceso, cobertura de comercialización.

Por la Resolución 719 de 2015 productos de panadería dulce: tortas galletas, pasteles, bizcochos, donuts, panecillos dulces, son clasificados como alimentos de menor riesgo para la salud pública.

De igual forma, en concordancia con la resolución 2674 de 2013, las instalaciones, equipos, materiales y herramientas deben cumplir con ciertas especificaciones, con las cuales se busca mantener la imagen, la calidad de los productos, así garantizar alimentos saludables con los estándares de inocuidad y valor nutricional ofrecidos en la tabla nutricional, Así mismo, determina los requisitos higiénicos de fabricación, estado del personal manipulador, el aseguramiento de inocuidad y control de calidad.

De igual modo, al momento de poner el bien en el mercado es necesario tomar en cuenta el decreto 2269 de 1993, en el cual, se establecen los datos mínimos y necesarios que deben aparecer en el rotulado o etiqueta del producto para hacer efectiva su buena y correcta comercialización.

2.3. IMPACTO AMBIENTAL

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2010) las dietas sostenibles son aquellas que generan un impacto ambiental reducido y que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional. Buscando que, tanto las generaciones actuales como futuras lleven una vida saludable. A demás protegen y respetan la biodiversidad, así como los ecosistemas, son culturalmente aceptables, accesibles, económicamente justas, asequibles y nutricionalmente adecuadas, inocuas, saludables, optimizan los recursos naturales y humanos. De igual manera contribuye, a menguar al máximo el desperdicio, aprovechando, de esa manera, los alimentos desde el momento de su compra. Es por esto que, se en algunos lugares se está realizando una campaña mediante la cual se propone disminuir el consumo de carnes rojas siendo sustituidas por pescado, verduras, granos y legumbres, aumentar la ingesta de cereales, granos (sin gluten) y sus derivados.

Por otra parte, en el desarrollo de este proyecto se pretende ocasionar un impacto ambiental con el uso de empaques biodegradables, los cuales, no afecten el tiempo de vida útil ni las características propias del producto, al igual que, de cumplimiento con la norma legal ambiental estipulada por el gobierno. A su vez, dar provecho a los beneficios que brinda el uso de empaques amigables con el medio ambiente, no solo de forma directa en el producto, si no también, en la protección de la salud de los consumidores; siendo esta, una forma de cuidar el estado físico y psicológico, de esta manera, cooperar con el bienestar tanto del consumidor como del planeta.

2.4. MARCO TEORICO

A continuación, se hará referencia de las diferentes teorías administrativas que permitirá el desarrollo de la investigación.

Tabla 1. Teorías Administrativas

TEORÍA	DEFINICIÓN	ÉNFASIS	ENFOQUES PRINCIPALES
Administración Científica	El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
Teoría Clásica	Parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos, o personas. El micro enfoque en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional.	En la estructura	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del administrador
Teoría del comportamiento organizacional (conductista)	Marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales.	En las personas	Estilos de la administración. Integración de los objetivos e individuales. Teoría de las decisiones.
TEORÍA ESTRUCTURALISTA	Desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal	En el ambiente	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque sistema abierto
TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	Describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder y la situación.	En la tecnología	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente: Adaptado de (Teoría General de la Administración, Pág. 12)

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El presente trabajo se realiza bajo la herramienta del marco lógico para facilitar el proceso de conceptualización del diseño de la planeación, organización, ejecución y evaluación del plan del negocio titulado: “Producción de galletas y snack a base de garbanzo y cacao fitness en el municipio de San Gil, Santander”.

3.1. Desarrollo del proyecto bajo la Metodología del Marco Lógico

El presente se basó en la metodología de marco lógico, haciendo uso de las variables necesarias para el análisis correspondiente de las diferentes situaciones, presentadas a continuación a modo de ilustración según una breve descripción:

Tabla 2. Análisis de la situación según Marco Lógico

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	
MATRIZ DE INVOLUCRADOS	Es la identificación de los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses.
ÁRBOL DE PROBLEMAS	Análisis situacional o análisis de problemas, esta herramienta permite mapear o diagramar el problema.
ÁRBOL DE OBJETIVOS	Esta herramienta permite transformar del árbol de problemas, las causas (raíces) en medios y los efectos (hojas) en fines, además de guiar hacia el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	Identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática.
MATRIZ MARCO LÓGICO	Presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto.
DOCUMENTO TÉCNICO	Contemplar toda la información requerida para sustentar el proyecto.
HILO CONDUCTOR	Descripción detallada de las acciones que se plantean para la ejecución del proyecto y los plazos en que cada una de ellas deberá completarse.

Fuente: Autores

La Metodología de Marco Lógico, representa pautas indispensables para el correcto desarrollo y dirección del proyecto; debido que, toma en cuenta aspectos que permiten el análisis de la situación entregando resultados verídicos y confiables. En este caso, permite considerar el efecto y las causas tanto de los objetivos como de los problemas que se pueden presentar, de esta manera, identificar las soluciones que se deben manejar o aplicar para obtener un estudio más certero de los aspectos, información y/o las actividades para el impecable desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

3.1.1 Matriz de Involucrados

A continuación, se presenta el cuadro para el análisis de involucrados en el cual se expondrán aquellos grupos que están directa o indirectamente involucrados en este plan de negocio; así como, considerar sus intereses, sus problemas además de los mandatos y posibles recursos en los que cada uno interviene.

Tabla 3. Matriz de Involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de venta de calidad. - Producto con características favorables tanto a nivel económico y satisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo rendimiento en el servicio de venta. - Precio no competitivo ante la competencia. - Poca variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero. - Buzón de sugerencias.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos acordados oportunos y completos. - Ampliar la participación en el mercado. - Abarcar nuevos territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos. - Terminación del contrato.
Consultores aliados: nutricionista, SENA (manipulación de alimentos, y pastelería)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de pagos acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos OPS
Personal compañía (empleados)	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos oportunos acordados. - Ambiente laboral adecuado. - Crecimiento de las ventas. - Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos laborales por causas externas e internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos indefinidos. - Dinero.

Fuente: Autores

Para la realización de este proyecto es indispensable precisar las variables que afectaran la organización de la empresa, por esto, se identifican los involucrados y que tipo de relación tendrá con la propuesta, definiendo claramente sus intereses, posibles problemáticas y los

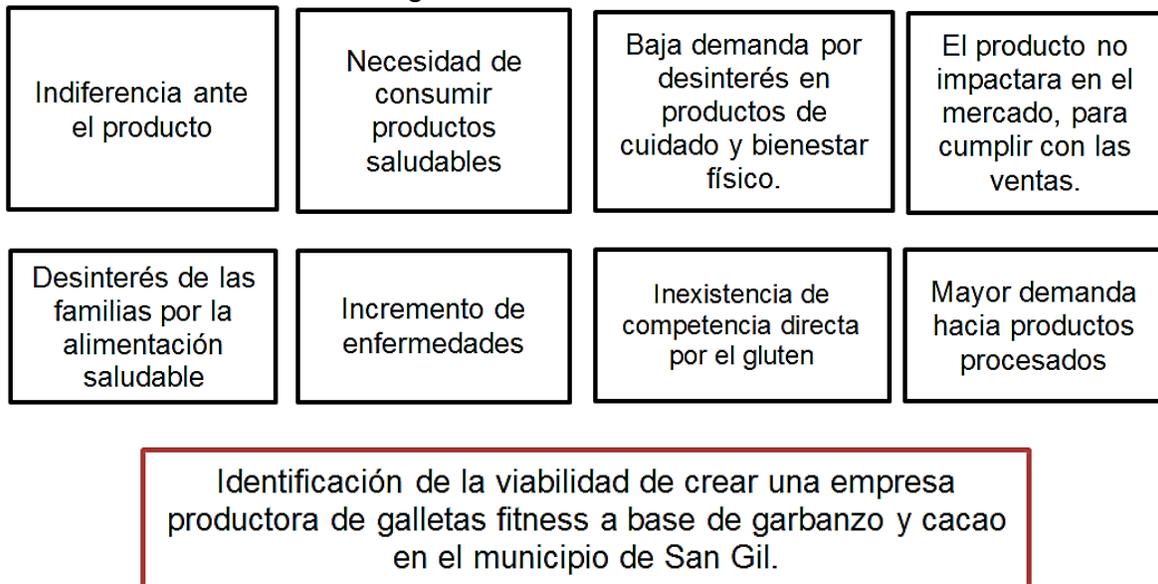
recursos que conjuntamente se obtendrán, sin dejar de lado los mandatos o contratos que las dos partes aprueben según sea necesario, o en su debido momento.

En este caso, el grupo al cual se le prestara mayor atención o importancia serán los clientes, debido que, serán quienes garantizaran la viabilidad de la empresa, por tal motivo, el bajo rendimiento en el servicio de ventas es el posible problema que más se evitara, el siguiente grupo de más cuidado es el personal de la compañía, puesto que son ellos los encargados de entregar el producto con estándares de calidad y buen servicio. Por último, están los proveedores y los consultores aliados, pues son ellos los encargados de entregar tanto materia prima como asesoría con el fin de garantizar el producto que el consumidor desea.

3.1.2 *Árbol de problemas*

En el siguiente diagrama se expone el árbol de problemas en el cual se relatan, tanto las causas como los efectos en los que incurren cada uno de los grupos interesados e involucrados en el proyecto. De manera que, al momento de analizar los obstáculos, se encuentran inmediatamente las salidas que permitan una resolución efectiva para el problema central.

Figura 1. Árbol de Problemas



Inexistencia de un plan de alimentación	Mala alimentación y enfermedades digestivas	Carencia de productos con cero gluten en el mercado	Incremento en la publicidad en alimentos perjudiciales.
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de la capacitación de parte de un nutricionista en las familias. - Alto consumo de productos procesados que contienen químicos industriales 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de concientización alimenticia en jóvenes. - Poca cultura y gusto para productos fitness 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de empresas en la región que den ejemplo del cuidado. - La competencia radicaría en precio, no en calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de información confusa o errónea.

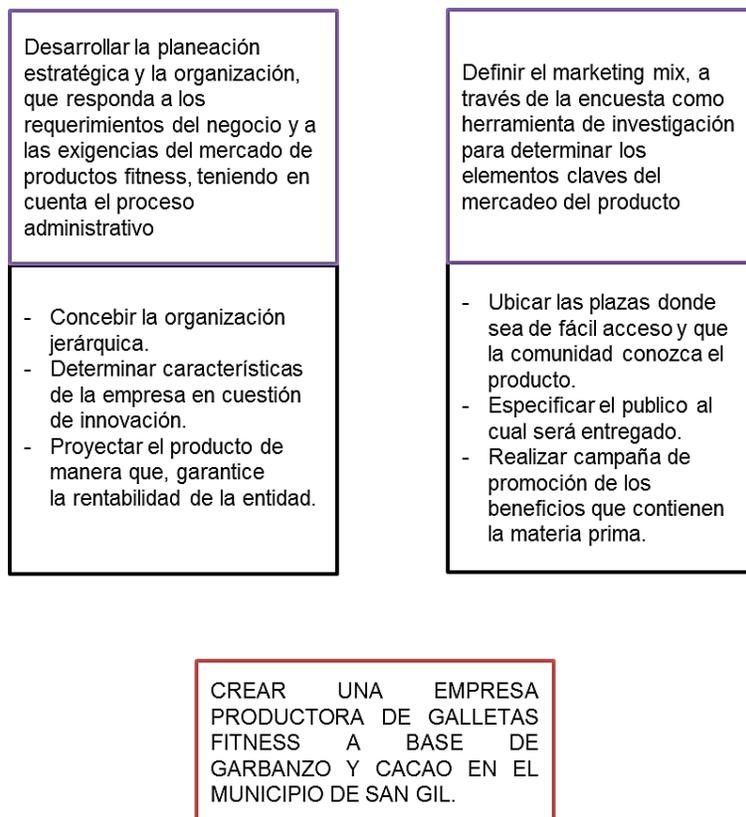
Fuente: Autores

En el anterior cuadro, se evidencian en la parte inferior los problemas que se presentan en el medio tanto de producción como de comercialización del producto, organizándolos en columnas en un orden lógico, el cual es: La primera columna hace referencia a las familias, la segunda columna relata la problemática asociada con la comunidad Sangileña, la tercera hace énfasis en los productores o comerciantes, y por último la cuarta columna muestra la problemática de los medios de comunicación. Por otro lado, en el centro del gráfico se muestra la problemática general bajo la cual este plan de negocio pretende iniciar. De la misma manera, en la parte superior se revelan los efectos que producen las causas mostradas en la parte inferior, cabe resaltar que se continúa con el orden ya explicado por columnas; para solucionar dichas problemáticas, se plantean una serie de objetivos bajo los cuales se instrumentaran actividades en tiempos específicos que conlleven al cumplimiento de metas, en busca de cumplir con lo planteado. Cada una de las variables expuestas es el resultado de la indagación realizada en San Gil de enfermedades que afectan principalmente a la comunidad, así como también, de estudiar los productos existentes en el mercado, además de los resultados de las encuestas realizadas junto con un previo análisis de la influencia de los medios de comunicación en el mercadeo. Es por esto, que, tras el análisis profundo de todos los problemas y las causas presentes, se determinó que la columna que hace referencia a los productores comerciantes (tercera columna) es la que más puede afectar la puesta en marcha del negocio, debido que, no existe en el mercado regional un producto similar, por lo cual, la comunidad no sentirá la necesidad de consumir este nuevo producto.

3.1.3 *Árbol de objetivos*

Al consolidar la problemática en sus causas y efectos, se originan los objetivos, con los cuales se pretende dar solución a cada uno de las causas directas e indirectas ya reflejadas, con el fin de organizar las ideas y poder concluir los objetivos específicos para la puesta en marcha del pan de negocio. De igual forma, se reflejarán no solo los objetivos específicos, si no que se abordaran también las actividades a realizar para llegar al cumplimiento de los mismos, partiendo del objetivo general el cual se encuentra en el centro del diagrama.

Figura 2. Árbol de Objetivos



<p>Identificar la factibilidad económica mediante la elaboración de la estructura de costos y presupuesto para puesta en marcha del negocio.</p>	<p>Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos legales para la conformación y correcto funcionamiento, mediante la normatividad vigente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el medio en el cual se va a conformar la organización. - Reconocer aliados estratégicos (proveedores, entidades financieras, distribuidores) - Examinar los costos y los gastos frente a los ingresos proyectados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los programas del gobierno en cuestión de salud. - Inscribir la organización en la cámara de comercio así como en las entidades pertinentes. - Acercamiento ante entidades encargadas de regular la calidad en los procesos y en el producto.

Fuente: Autores

El cumplimiento de los objetivos es el fin de esta organización y las actividades ahí plasmadas son el medio para concretar y alcanzar el logro de los mismos. De manera que, estas metas sean realizadas en el menor tiempo posible, ampliando la visión de la empresa y permitiendo estar en una mejora continua en las debilidades que se presenten internamente, así como aprovechar todas las oportunidades posibles.

Es por esto, que tras examinar todos los objetivos en conjunto con las actividades que cada uno acarrea, se determinó como objetivo más importante “Definir el marketing mix”, puesto que, en este objetivo, se especifica lo que se conoce como las 5P’s (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas), término que engloba los aspectos que afectan y que se deben tener en cuenta principalmente al momento de querer incursionar en un mercado. Además de esto, en busca del cumplimiento de los objetivos, se plantean una serie de estrategias, actividades y criterios, en los cuales, se analiza de qué manera, cada uno de los involucrados afecta directa o indirectamente en la puesta en marcha de la empresa.

3.1.4 Alternativas de solución

En esta sección se presentan los pasos que puedan dar cumplimiento a lo planteado en el árbol de objetivos, teniendo en cuenta aspectos importantes tales como la planificación, aliados internos y externos, estudio de mercado, población beneficiaria, criterios de factibilidad, sostenibilidad e impacto ambiental.

Tabla 4. Alternativas de solución

CRITERIOS						
GRUPOS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	MERCADO	FINANCIEROS	SOCIAL	AMBIENTAL
CLIENTES	Participar en eventos deportivos como patrocinador	Originar la necesidad de adquirir el producto	Ampliación en la segmentación del mercado	Incluir en el presupuesto los gastos de publicidad para dar a conocer los beneficios del producto	Mejorar salud en los consumidores	Contribuir con la cultura en alimentación saludable
	Mantener el precio de las galletas fitness a base de garbanzo y cacao	Fidelización de los clientes manteniendo precios y calidad estandar	Incremento en los ingresos fijos	Reducir gastos innecesarios en los recursos		
PROVEEDORES	Instaurar alianzas en la comercialización	Acrecentar el margen de rentabilidad	Incrementar la oferta gradualmente con la demanda	Ampliar recursos para nuevos canales	Contribución a la economía de la región	
	Flexibilidad en los pagos y entregas relacionadas con el producto	Conservar buena relación con los proveedores	Evitar desmejorar la calidad de las galletas, por inconsistencias con la materia prima	Mantener ingresos presupuestados	Los recursos son rotados en la misma región	
PERSONAL COMPAÑÍA	Aumentar publicidad con el voz a voz por medio de los empleados y redes sociales	Incremento de las ventas	Mayor participación comercial	Invertir en la capacitación laboral	Mejorar clima laboral	Disminución de contaminantes por publicidad en físico
	Diseñar el flujograma de los procesos de producción	Minimizar la rotación de empleados en el área de producción	Reducción de gastos por afiliación a seguridad social y pensión	Entregar incentivos		
COMUNIDAD	Impactar con la innovación constante en el producto y empaque.	Aumentar la oferta	Mayor participación comercial	Destinar recursos a la innovación	Entregar al mercado productos saludables y de calidad	Reducción en residuos contaminantes
	Abastecer del producto todas las plazas de la región	Ampliar zona de comercialización	Colocar nuevos puntos de venta	incluir gastos de distribución en el presupuesto		Aportar con la cultura en alimentación saludable

Fuente: Autores

Para la puesta en marcha del plan de negocio de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao, fue necesario identificar los criterios y grupos que influirán en el desarrollo del mismo, por lo cual, se establecieron dos objetivos o alternativas cada uno acompañado con su respectiva estrategia y demás criterios necesarios para determinar la factibilidad de la creación de la empresa. Realizado esto, se escogió una estrategia (resaltada en azul) por cada grupo involucrado, tomando como base las ventajas, oportunidades y presupuesto (se reflejará en la relación de costos totales y gastos) que tiene frente a las demás en cada uno de esos criterios, especificado la forma como cada una de ellas aporta a la puesta en marcha del negocio, en el desarrollo de la propuesta, así como en factibilidad, rentabilidad y viabilidad.

Así por ejemplo se destacan los clientes y la comunidad en general, los cuales conllevan a la necesidad de fidelizarlos como clientes, así como ampliar la línea de oferta para acaparar

nuevos posibles nichos de mercado con esto ampliar el margen de rentabilidad y crecimiento demográfico. Con fin de lograr esto, se establecen ciertos indicadores que permitirán conocer que tanto cumplimiento se le dará a los objetivos, así mismo, medirlos y cuantificarlos según los medios de verificación pertinentes.

3.1.5 Matriz de marco lógico

En esta matriz de marco lógico se muestran los aspectos más relevantes del proyecto como son las actividades, los componentes, el propósito y el fin que se pretende lograr con la puesta en marcha del plan de negocio, clasificándola en ítems los cuales permitirán dar consistencia y/o cumplimiento a lo propuesto.

Tabla 5. Matriz marco lógico

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Determinar los factores que influirán en la creación de una empresa productoras de galletas y snacks fitness a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil	Al transcurrir un año la empresa obtendrá un reconocimiento por su propuesta de valor, aumentando sus ventas y abarcando todas las plazas disponibles para este producto	Encuestas, terminación del proyecto y puesta en marcha de la empresa	Según resultado de las encuestas el producto es bien recibido en la comunidad, generando y abarcando la necesidad del cuidado físico y el bienestar de la salud.
PROPÓSITO	Entregar a la población Sangileña galletas fitness a base de garbanzo y cacao	Mantener las ventas en crecimiento constante de 5% frente al mes anterior	Aumento en la demanda, buzón de sugerencias	El producto es acogido por los consumidores, debido a sus beneficios
COMPONENTES	Contribución en la economía y el emprendimiento de la región	Incremento en la generación de empleo en San Gil en un 2.5% al paso de 2 año	Abarcamiento de las plazas de pueblos aledaños a San Gil	Crear y cubrir la necesidad en la comunidad
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Crecimiento de las ganancias en un 5% en el transcurso de 6 meses	Libros contables, Estados financieros	Reducir gastos, con esto mantener los precios
ACTIVIDADES	Alianzas estratégicas con posibles nuevos nichos de mercado	Aumento de las ventas y abarcamiento de nuevas plazas	Libros contables, cumplimiento del presupuesto	El municipio cuenta con un número suficiente de gimnasios, y colegios
	Establecer la planeación estratégica necesaria para el correcto funcionamiento de la organización	Culminar con el 100% de la planeación estratégica en un lapso de tiempo no mayor a un (1) mes	Plantilla y de consagración documentos terminados	El tiempo requerido para desarrollar una correcta planeación estratégica debe ser superior a 1 (un) mes
	Estudiar el mercado y de esta manera identificar con claridad a que sectores dirigir el producto	Aumentar la cobertura de ventas en un 50% en toda la región al paso de 6 meses	Encuestas	Por medio de un trabajo de campo se obtiene la información para determinar el marketing mix del producto
	Poner en marcha la empresa	Determinar la factibilidad económica de la organización	Consolidación de la empresa ante la cámara de comercio	La creación de la empresa es rentable

Fuentes: Autores

En la propuesta trabajada se pretende contribuir con el cuidado y el bienestar de la salud de los habitantes de San Gil, por medio de la alimentación, en este caso, consumo de galletas fitness y snacks a base de garbanzo y cacao, tomando como referencia los antecedentes, así como las demás fuentes de información recolectadas como lo fueron las

encuestas, que permitieran dar cumplimiento a lo aprendido en el Programa de Tecnología en Gestión Empresarial. Por esto, en la realización de la matriz de marco lógico desarrollada en la planeación del plan de negocio para la producción de galletas y snack de garbanzo y cacao se contemplan los aspectos que resumen el proyecto, mostrando desde los objetivos hasta la forma en la cual se medirán cada uno de ellos. Por lo cual, como fin este plan de negocio establece, lograr reconocimiento por su innovación y con ello aumentar significativamente el margen de rentabilidad. Para ello, se propone establecer alianzas con fin de abarcar nuevas plazas, así mismo, estudiar el mercado para entregar el producto que los consumidores desean y en el momento justo, evitando así, cuellos de botella que retrase la entrega a la comunidad Sangileña y alrededores.

3.1.6 Documento Técnico

La puesta en marcha de un plan de negocio requiere de ciertos componentes tanto técnicos como operativos, así como, la capacitación en los procesos administrativos y operativos, en este caso, la capacitación o educación recibida por parte de las Unidades Tecnológicas de Santander, como motivación para la realización del plan de negocio producción de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil, permitiendo poner en marcha lo aprendido en el transcurso de la carrera. De esta manera, se presentan a continuación las actividades y procesos necesarios para la realización y pronta consolidación de esta idea negocio y/o futura empresa.

3.1.6.1 Matriz FODA

La matriz FODA es el mecanismo por medio del cual se describen las variables tanto internas como externas de la empresa, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar tanto el desarrollo de la empresa como el producto. Establecidos cuales son las variables que afectan al correcto funcionamiento y puesta en marcha de la empresa se realiza la relación entre Fortalezas y Amenazas (FA) así como, Debilidades y Oportunidades (DO).

Tabla 6. Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Oportunidades
D1. Factor económico limitado. D2. Falta de infraestructura necesaria. D3. Poco conocimiento total del mercado al cual se pretende entrar.	Op1. Inversión del gobierno en proyectos de innovación No existe competencia directa. Op2. Generación de empleo directo e indirecto. Op3. Necesidad de consumir alimentos saludables y mantener el cuidado de la salud.

Fortalezas	Amenazas
<p>F1. Innovación en el producto.</p> <p>F2. Contribuye con el cuidado y bienestar de la salud.</p> <p>F3. Producto asequible económicamente.</p> <p>F4. Calidad en el producto con uso de materia prima local.</p>	<p>A1. Competencia por productos sustitutos.</p> <p>A2 Desconocimiento de la comunidad de los beneficios del bajo consumo de gluten.</p> <p>A3. Aumento en los impuestos.</p> <p>A4. Competencia por precio de la materia prima necesaria.</p>

Fuente: Autores

Al exponer los factores que afectaran la empresa, se realizó la clasificación, de manera que, cada factor negativo tuviese su factor positivo que le diera solución. Es decir, en la debilidad uno (D1) se expresó lo que se cree puede ser la primera debilidad con esto se estableció así mismo la oportunidad uno (Op1) la cual hace referencia a la solución o la actividad que contrarrestara el efecto del factor negativo. Así mismo, sucede con las Fortalezas y Amenazas. De esta manera, se establecen las estrategias con las cuales se reducirán los aspectos negativos, fortaleciendo los positivos lo cual se verá reflejado más adelante en la continuación del desarrollo del presente documento.

Al momento de poner en marcha este plan de negocio, la matriz FODA es el punto de partida, debido que en ella se analizan todos los aspectos positivos y negativos que interfieren en el correcto desarrollo de la organización, es por esto, que este es el primer paso que se realiza, pues además de determinar las variables también es un puente para establecer las estrategias, objetivos y metas a cumplir. Por lo cual, de las anteriores descritas se escogen las que deben ser de mayor cuidado o que más afectan, es entonces la principal Debilidad el factor económico propio, puesto que lo ideal en la realización de un proyecto es evitar que el capital invertido sea proveniente de entidades bancarias en modalidad de préstamo, pues las ganancias no se verán directamente reflejadas en los accionistas titulares, sin embargo, como mayor Oportunidad esta la inversión e interés que el gobierno muestra frente a proyectos de innovación y emprendimiento, aún más si es en jóvenes, Así mismo, en las Fortalezas, la que más destaca es la contribución que tiene el producto en el cuidado y bienestar de la salud, pues como es sabido la cultura de consumir alimentos saludables está en aumento, puesto que, cada vez, se dan cuenta de los efectos que acarrea el consumo descontrolado de productos procesados y alterados por químicos, por último, el desconocimiento de la sociedad de los beneficios de llevar una dieta baja en gluten pero rica en otros nutrientes o proteínas más beneficiosos para el cuidado y bienestar tanto físico como emocional, es la mayor Amenaza detectada, según resultados del trabajo de campo realizado.

3.1.6.2 Planeación estratégica

Misión

GAIA COOK es una empresa encargada de entregar innovación, calidad y sabor, por medio de galletas y snacks con productos de la región 100% naturales que satisfacen la necesidad del cuidado de la salud y del cuerpo en las familias Sangileñas, ofreciendo además un servicio ameno y confiable.

Visión

GAIA COOK aspira ser una empresa líder en el mercado de galletas y snacks 100% naturales gracias a su innovación en el valor nutricional, llevando nuestro producto a aquellas familias tanto locales como regionales interesadas en mantener y conservar el cuidado de su cuerpo y salud, logrando así su certificación de calidad tanto en nuestros procesos como en nuestros productos.

Objetivo

GAIA COOK es encarada de producir galletas y snacks a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil con estándares de calidad e innovación constante en los procesos, logrando entregar al público productos que suplan su necesidad de cuidado nutricional.

Objetivos específicos

- Posicionar el producto en el mercado, mediante estrategias de promoción para mejorar su reconocimiento por calidad y lograr hacer llegar el producto a nuevas regiones.
- Mantener el margen de rentabilidad, creando alianzas de comercialización con distribuidores y proveedores de esta manera, evitar incidir en gastos innecesarios que puedan alterar el precio o calidad del producto.
- Mejorar eficiencia en los procesos, brindando capacitaciones y estrategias motivacionales a los empleados, así como el uso de maquinaria que facilite el trabajo, evitando cuellos de botella.

Valores institucionales

- **Innovación:** Trabajar por la innovación en los procesos y productos manteniendo la capacidad de adaptación a los requerimientos del consumidor.
- **Calidad:** Mantener la calidad requerida según los estándares y/o parámetros regulados por la Ley.
- **Liderazgo:** Manejar el liderazgo no solo en la organización sino también en el mercado ante la competencia.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los deberes establecidos tanto con el cliente, como con el personal de trabajo, y demás involucrados.
- **Confiable:** Demostrar al cliente la seguridad sobre la calidad del producto y sus procesos.

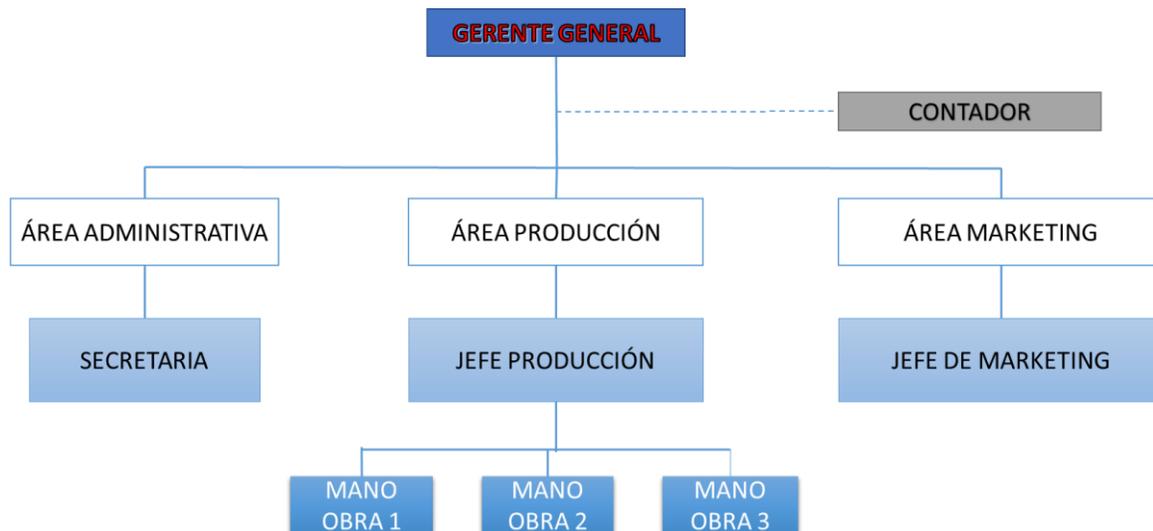
Estrategias

- Instaurar alianzas en la comercialización con distribuidores.
- Flexibilidad en los pagos y entregas relacionadas con el producto tanto con proveedores como con los clientes.
- Aumentar publicidad con la voz a voz por medio de los empleados y redes sociales, y de esta manera aumentar la venta de galletas.
- Impactar con la innovación constante en el producto y empaque, de esta manera, hacer más atractivo el producto.
- Participar en eventos deportivos como patrocinador, así pues, dar a conocer más la razón de ser de la empresa.

Organigrama

Se presenta la representación gráfica de la forma como está organizada internamente la empresa, donde se especifica el orden jerárquico y un breve vistazo de su relación con cada área de la compañía.

Figura 3. Organigrama



Fuente: Autores

Para la puesta en marcha de la empresa productora de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao, es necesario tener en las instalaciones un aproximado de siete empleados como se refleja en la anterior figura “Organigrama” además se contratará por prestación de servicios al contador, el cual solo se encargará de revisar y acreditar los libros contables. Esta organización mantendrá su orden jerárquico, lo único que con el tiempo cambiará será la cantidad de personal, principalmente en el área de producción - mano de obra.

3.1.6.2.1 Manual de funciones

En el manual de funciones se establecerán el cargo, las funciones, competencias laborales, experiencia, requerimientos académicos, y demás atributos que debe tener cada uno de los empleados de la planta de trabajo necesarios para el correcto desarrollo de las actividades a realizar en la empresa. En este caso, para la empresa productora de galletas y snack a base de garbanzo y cacao se establecen seis tipos de manuales, los cuales cada uno hace referencia a cada cargo de la organización desde el gerente hasta el personal mano de obra directa.

Tabla 7. Manual de funciones Gerente general

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Gerente general
AREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente general
CONOCIMIENTOS BASICOS	Conocimientos del área técnica y de aplicación de productos y/o servicios Manejo del office y de las TIC Manejo de la comunicación verbal y escrita Elaboración e interpretación de informes ejecutivos y presupuestales Conocimiento del mercado local, regional e internacional Manejo de relaciones interpersonales
ESTUDIOS	Tecnólogo en Gestión Empresarial, Manejo del inglés.
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia en puesto ejecutivo en empresas de alimentos.
HABILIDADES Y DESTREZAS	Capacidad de trabajar bajo presión. Habilidades para la comunicación escrita y verbal Creatividad Habilidades interpersonales para liderar, motivar y dar solución a conflictos internos. Responsabilidad y cumplimiento.
OBJETIVO DEL CARGO	Mantener el funcionamiento de la organización, así como guiar, supervisar y controlar los procesos designados según lo establecido en los objetivos.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa - Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad con base en los parámetros fijados por la empresa. - Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. - Decidir respecto de a quien contratar, seleccionar y ubicar en el lugar adecuado. - Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión. - Asistir a reuniones, y/o eventos públicos en representación de la empresa para el análisis de temas de interés. - Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel directivo como a nivel operativo. 	

- Desarrollar funciones que le sean asignadas, que correspondan y que note pertinente realizar según la naturaleza de su cargo.

RESPONSABILIDADES

- Es responsable de la correcta administración de los recursos de la empresa (capital, trabajo y personas) así como del correcto uso de cada uno.
- Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades o negligencia.
- La existencia y veracidad de los sistemas de contabilidad, así como los demás libros que la ley ordena llevar.

Fuente: Autores

Tabla 8. Manual de funciones Contador (staff)

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Contador
AREA	Administrativa – staff
JEFE INMEDIATO	Gerente general
CONOCIMIENTOS BASICOS	Alto nivel de autonomía Manejo del office Manejo de TIC Manejo de la comunicación verbal y escrita Elaboración de informes ejecutivos y presupuestales Conocimientos de NIIF y servicio al cliente Normativas en tributación
ESTUDIOS	Profesional en contaduría pública.
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	Habilidades para la comunicación escrita y verbal Responsabilidad y cumplimiento. Habilidades en nuevas tecnologías Presentación y análisis de presupuestos y balances Rendimiento bajo presión Autonomía en el trabajo
OBJETIVO DEL CARGO	Mantener los libros contables al día según lo exige la norma, analizando la información entregada, a su vez, asegurar su fiabilidad y veracidad.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las operaciones organizacionales con el paso del tiempo. • Monitorear el pago de impuestos al día. • Revisar roles de pago y beneficios sociales y pagos de nómina. • Revisar los mayores contables. • Verificar Ingresos de Caja versus Depósitos Bancarios y asientos. • Revisión de Facturación versus guías de remisión. • Revisar cheques emitidos por Asistente. • Revisar y Aprobar Conciliaciones Bancarias. • Revisar Asientos de diario de facturas proveedores. • Revisar y analizar Cuentas de Balance y Resultado. • Revisar cierres en el sistema. • Preparar Estados Financieros y reporte para la Gerencia. 	
RESPONSABILIDADES	

- Responder por los equipos y maquinaria asignados
- Responsabilidad por el manejo de la información confidencial de la empresa en este caso la financiera
- Manejo de dineros y valores
- Efectuar el pago de impuestos correspondientes
- Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores

Fuente: Autores

Tabla 9. Manual funciones Secretario

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Secretario
AREA	Administrativa – secretario
JEFE INMEDIATO	Gerente general
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del office Manejo de TIC Manejo de la comunicación verbal y escrita Elaboración de informes ejecutivos y presupuestales Conocimientos de NIIF, tributación y servicio al cliente Conocimiento de seguridad laboral
ESTUDIOS	Tecnólogo en Gestión Empresarial.
EXPERIENCIA	Dos años de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	Habilidades para la solución de problemas Habilidades para la comunicación escrita y verbal Responsabilidad y cumplimiento. Habilidades en uso de las TIC'S Presentación de presupuestos y balances
OBJETIVO DEL CARGO	Llevar de manera clara, ordenada y concisa las cuentas del balance general así como los demás estados financieros necesarios, de igual forma, mantener en orden los documentos de la nomina laboral.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las operaciones organizacionales a tiempo. • Servicio y atención al cliente y revisión buzón de sugerencias • Vigilar el pago y retención de impuestos y tasas. • Revisar roles de pago y beneficios sociales y pagos de nómina. • Realizar los libros contables. • Revisar cheques emitidos por Asistente. • Revisar Notas de Débitos y Créditos Bancarias. • Revisar Asientos de diario de facturas proveedores. • Realizar Cuentas de Balance y Resultado. • Realizar cierres en el sistema. • Preparar Estados Financieros y reporte para la Gerencia. • Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por los equipos y maquinaria asignados • Responsabilidad por el manejo de la información confidencial de la empresa • Elaborar la nómina de los empleados • Efectuar el pago de impuestos correspondientes • Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores 	

Fuente: Autores

Tabla 10. Manual de funciones Jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Jefe de producción
AREA	Departamento de producción
JEFE INMEDIATO	Gerente
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del office Manejo de la comunicación verbal y escrita Elaboración de informes de producción Conocimiento del mercado local, regional e internacional Conocimientos manejo y resolución de problemas y conflictos Conocimiento en maquinaria de embalaje y producción
ESTUDIOS	Título universitario en ingeniería agroindustrial o relacionado con la producción de alimentos, certificación académica en producción de galletas y snacks
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	Habilidades para la solución de problemas Habilidades de liderazgo y motivación Responsabilidad y cumplimiento. Capacidad de trabajar bajo presión Habilidades en nuevas tecnologías en maquinaria Habilidades organizativas y de comunicación.
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para entregar los pedidos con la mayor eficiencia posible procurando mantener la calidad el producto final.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los pedidos de la materia prima necesaria para la producción • Supervisar la calidad de la materia prima • Despachar los pedidos en el tiempo acordado y las especificaciones requeridas • Monitorear la entrega de los pedidos • Vigilar a sus subalternos para que cumplan con sus deberes • Atender los procesos de embalaje y empaque del producto para la respectiva entrega • Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender al proveedor y a los clientes • Estar atento a la materia prima en bodega y manejo correcto de los inventarios • Guarda confidencia de los temas que sean de su conocimiento en razón de su trabajo • Mantener la lista de pedidos organizada y al día • Estar disponible y atento ante las demás labores que tengan que ver con su ámbito de trabajo 	

Fuente: Autores

Tabla 11. Manual de funciones Jefe de Marketing

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Jefe de marketing

AREA	Marketing
JEFE INMEDIATO	Gerente
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del office y las TIC'S Manejo de la comunicación verbal y escrita Elaboración de informes ejecutivos Conocimiento del mercado local, regional e internacional Conocimientos profundos en marketing empresarial.
ESTUDIOS	Profesional en marketing y ventas
EXPERIENCIA	Tres años de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	Habilidades para la comunicación escrita y verbal Responsabilidad y cumplimiento. Capacidad de trabajar bajo presión Habilidades en diseño, publicidad y presentación de productos
OBJETIVO DEL CARGO	Estudiar el mercado local, regional y nacional, así como determinar el diseño y presentación del producto, manejar y coordinar el servicio de pre y postventa. De manera que los objetivos de la empresa se cumplan a conformidad a lo establecido en la planeación estratégica.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Organizar el estudio de mercado para evaluar las tendencias de compra. Publicitar y promocionar los diferentes productos. Preparar estimaciones de venta. Supervisar el diseño, embalaje y presentación del producto. Supervisar el rendimiento de las ventas. Analizar el comportamiento de la demanda de las galletas fitness. Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y a los posibles integrantes del mercado Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar nichos de mercado Promocionar marca/empresa Enfrentar estrategias de la competencia Planificar ventas Analizar rentabilidades Fijar políticas de venta Administrar la gestión de mercadeo 	

Fuente: Autores

Tabla 12. Manual de funciones Mano de obra

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO	Mano de obra
AREA	Producción

JEFE INMEDIATO	Jefe de producción
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo de maquinaria y equipos Conocimientos en la elaboración de productos de consumo Manejo en almacenamiento de materia prima
ESTUDIOS	Curso de elaboración e inocuidad en alimentos
EXPERIENCIA	Un año de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	Resolución de conflicto Trabajo bajo presión. Eficiencia y eficacia en la producción. Conocimiento y aplicación de las normas de calidad. Responsabilidad y cumplimiento.
OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar la producción de galletas a base de garbanzo y cacao con la eficiencia y eficacia que el proceso necesita, cumpliendo con lo establecido en la formula y/o receta del producto.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la materia prima en galletas de consumo. • Organizar y mantener limpio el área de trabajo. • Recibir la materia prima en bodega. • Conocer y cumplir con el sistema de seguridad operacional y el sistema de gestión de la calidad. • Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de su cargo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial • Muebles y enseres; Maquinaria y equipo 	

Fuente: Autores

Es así, como con los manuales de funciones se conoce que es lo que la empresa requiere y realmente necesita, cabe resaltar, que de los cargos que mayor prioridad o de mayor cuidado al momento de seleccionar el personal es al perteneciente al departamento de producción, tanto al jefe de área como a sus subordinados (mano de obra directa) ya que, son ellos los encargados principalmente de cumplir con lo establecido en las estrategias de producción, así como de, mantener la calidad, sabor y textura del producto, de manera que la receta no sufra ninguna modificación sin ser consultado ante la junta directiva conformada por los accionistas y gerente general. De igual manera, al momento de seleccionar y escoger quien ocupe el cargo de secretario se debe tener certeza que la persona encargada cumpla correctamente y a cabalidad con lo exigido, debido que, más que labor de secretario (a) debe ejercer y llevar los libros contables de la organización.

Es así como cada una de los pasos a seguir desde el momento de la conformación de la empresa (planeación estratégica) hasta la culminación en puesta en marcha debe estar relacionado y acompañado por una serie de tareas y estrategias, que se esperan hacer cumplir por cada uno de los integrantes de la compañía, en unos tiempos específicos, así como, estar seguros que el producto a entregar sea lo que el cliente o consumidor final desea ver, degustar y comprar.

Con base a la ley del emprendimiento y al tipo de sociedades aprobadas en el país, se sugiere plasmar la idea de negocio bajo la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) pues, es de carácter comercial, la más buscada por los nuevos empresarios, además ofrece ciertos beneficios, tales como que los accionistas solo responden hasta el monto de sus acciones, por otro lado, requiere suscribir el 50% del capital autorizado y solo pagar la tercera parte del capital suscrito. Así mismo, tras el estudio realizado en la página de la Cámara de Comercio y el Registro Único Comercial (RUES) se recomienda, iniciar la empresa bajo el nombre de GAIA COOK

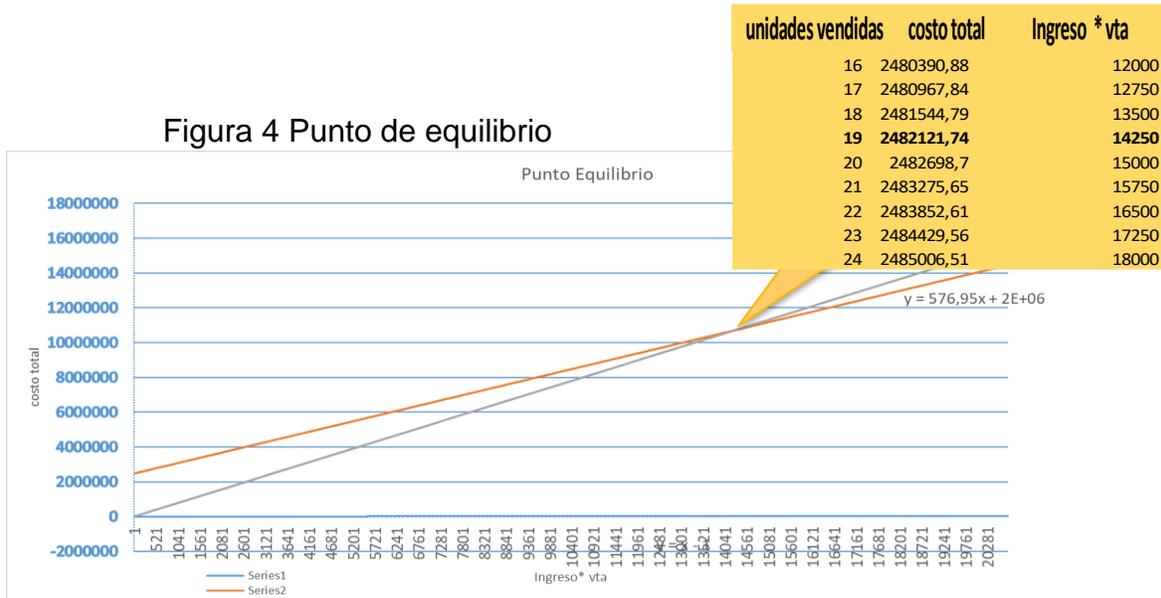
3.1.6.3 Punto de equilibrio

En la puesta en marcha de cualquier empresa, es necesario tener en cuenta el punto de equilibrio, bajo el cual la compañía decide que tanto debe producir/vender para recibir un margen de rentabilidad superior a lo invertido, por lo cual, para la producción de galletas de garbanzo y cacao, el punto de equilibrio entre las ventas estimadas y presupuestadas se relacionan a continuación.

Tabla 13 Punto equilibrio

UNIDADES MENSUALES	8863	Qe =	costo fijo	
CFM	2471160		171364,19	unidades anuales
CV*UNIDAD	577	cantidad de equilibrio	14280	unidades mensuales
PRECIO DE VENTA	750		476	unidades diarias
REFERENCIA ENCUESTAS (PESOS)	500 a 1000	ingreso de equilibrio	10710262	ingreso mensual

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio- Costo Variable}} = \frac{2471160}{750-577}$$



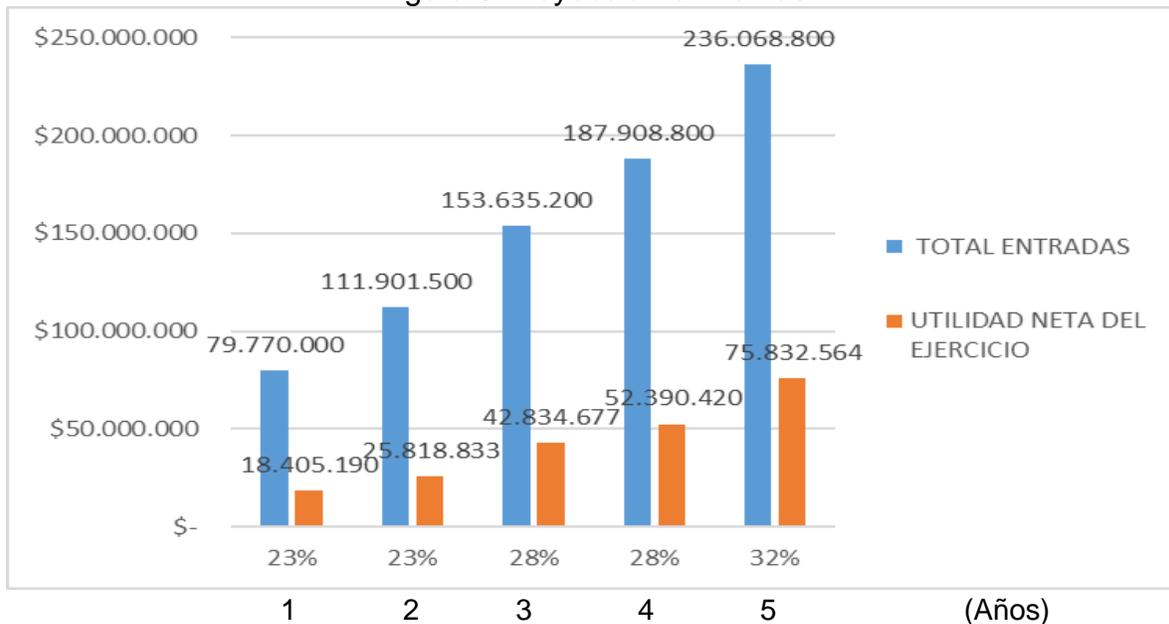
Fuente: Autores

Tras el análisis de los datos arrojados por las operaciones realizadas en archivo de Excel, se relacionan con fin de encontrar el punto de equilibrio para lograr que la empresa sea rentable, siendo así entonces, para que la empresa GAIA COOK obtenga un margen de ingresos que cubran los gastos y costos de producción totales, siendo pues, para hallar el punto de equilibrio se utiliza la formula donde se dividen los costos fijos entre el resultado de la sustracción del precio de venta y el costo variable, arrojando así, el punto exacto de equilibrio, de esta manera, en la gráfica 1, la línea roja hace referencia al costo total de producción, y la línea azul representa el ingreso total por ventas. De esta manera, teniendo en cuenta el presupuesto de venta (hilo conductor numeral 3.1.7.3) el punto de equilibrio en producción para este tipo de empresa es producir 19 unidades con ingreso por venta de \$14,250 en este punto de unidades tanto los costos y gastos como los ingresos son iguales, de manera, que los que se venda, o los ingresos adquiridos después de este punto son ganancias netas para la compañía.

3.1.6.4 Presupuesto proyección de ventas

El presupuesto de proyección de ventas ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa, así como, permite conocer el volumen de ventas estimado y la utilidad neta del ejercicio. Gracias a esto, permite un análisis más amplio a la hora de tomar decisiones comerciales.

Figura 5 Proyección en ventas



Fuente: Autores

Según resultados obtenidos por el presupuesto de ventas en proyección en cinco años, se estima un promedio de ventas donde lo mínimo sería del 23% con un precio de venta de \$750, y como punto máximo un 32% con precio de venta \$850. Obteniendo entonces, en el año 5 un total de entradas de \$236.068.800, convirtiéndose en una utilidad neta del ejercicio de \$ 75.832.564.

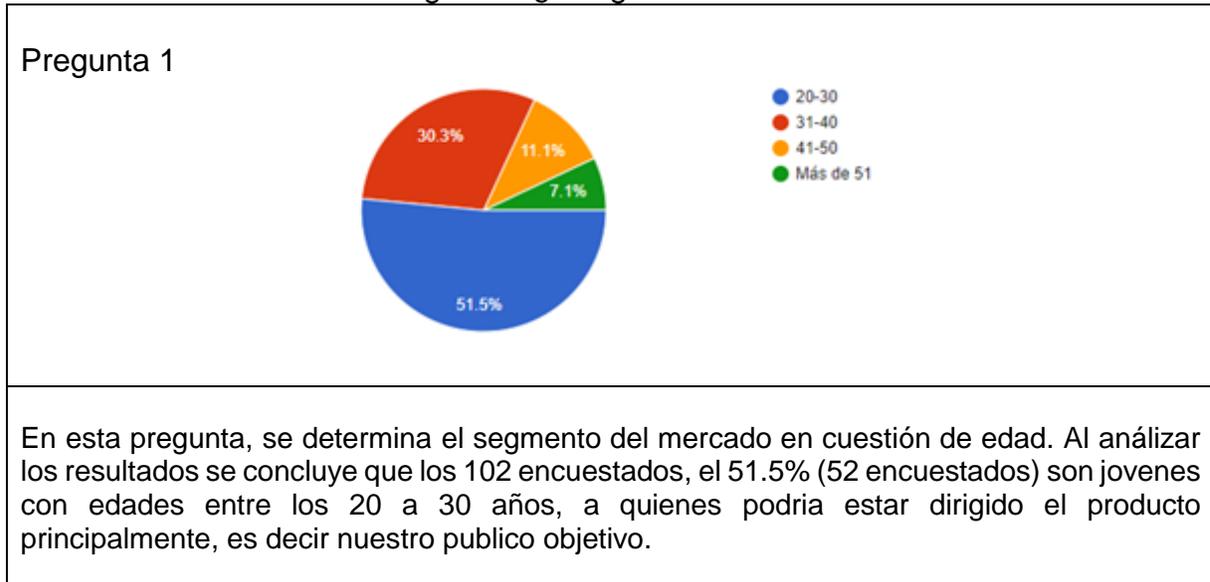
3.1.7 Hilo Conductor

Para el completo y correcto desarrollo de la idea de negocio Producción de galletas y snack a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil, es necesario, llevar un recuento de la importancia del cliente al momento de tomar una decisión y más aún si es para insertar un nuevo producto en el mercado, por lo cual es ideal, conocer, analizar y entender que es lo que el consumidor final espera encontrar en el servicio, para lo cual, se abren expectativas de los clientes y se les genera la necesidad de consumir y adquirir el producto; realizado esto, el paso a seguir es mantener el cliente satisfecho y fidelizarlos, para lo cual, se pone en marcha un plan de actividades, donde el cumplimiento de los objetivos se dé a cabalidad conforme lo establecido en las estrategias enlazadas a un límite de tiempo prudente según las tareas a desarrollar.

3.1.7.1 Análisis de encuestas

En todo proyecto de investigación, aún más en planes de negocio es indispensable conocer la opinión de los consumidores frente al producto. Por lo cual, se usan diversos métodos con tal de obtener la información necesaria. Es así que en el desarrollo de esta investigación el método usado fue el trabajo de campo apoyado por la recolección de una serie de encuestas, las cuales fueron desarrolladas por medio virtual/digital, con una muestra de 102 habitantes del municipio de San Gil, muestra que fue escogida gracias a la herramienta de análisis para encuestas NETQUEST, en la cual se manejó un porcentaje de margen de error del $\pm 5\%$ con confiabilidad de 83%, dando como resultado las 102 personas de la muestra. Es decir, si se encuestan a 102 personas, del 83% de las veces de respuesta el dato que se está midiendo estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que se observe en la encuesta, para cada una de las preguntas presentadas a continuación

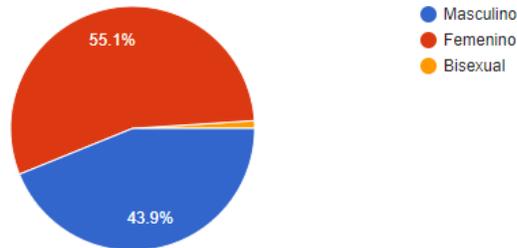
Figura 6. ¿Rango de edad?



Fuente: Autores

Figura 7. ¿Género?

Pregunta 2

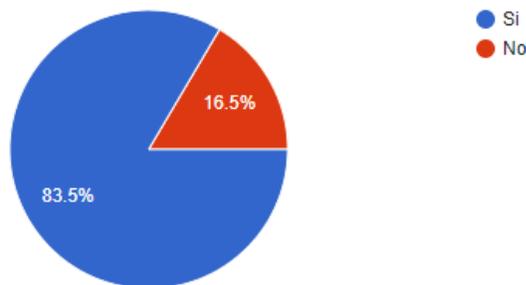


Con esta pregunta se logra establecer la otra parte del público objetivo relacionada con el género. Al observar los resultados se muestra que son las mujeres las más interesadas en este tipo de productos con un porcentaje de 55.1% (56 encuestados), sin embargo, el promedio de los hombres no es tan bajo, pues tuvo un 43.9%, resultado que también es favorable, pues también pueden ser un público que adquirirá el producto. Y tan solo un 1% manifestó ser bisexual, porcentaje entendible, debido al bajo promedio conocido de este género en la región o la reserva en la información de los mismos.

Fuente: Autores

Figura 8. ¿Consume usted pasabocas saludables?

Pregunta 3

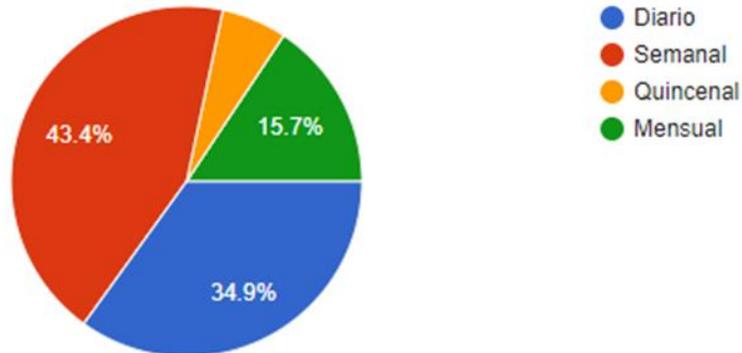


De acuerdo con los resultados de esta pregunta, es viable crear una empresa productora de galletas saludables, debido que el 83.5% (85 de cada 102 personas) del total de los encuestados suele consumir pasabocas saludables.

Fuente: Autores

Figura 9. ¿Con que frecuencia consume usted pasabocas saludables?

Pregunta 4

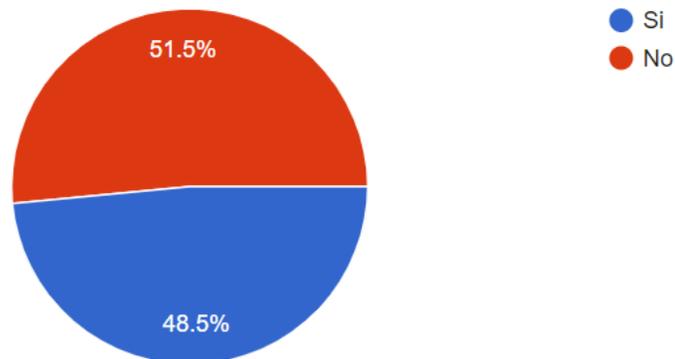


En concordancia con los resultados, la frecuencia de consumo de pasabocas saludables tiene mayor porcentaje en lo que respecta al consumo semanal, sin embargo, no es tan bajo el consumo diario pues cuenta con un 34.9% lo cual indica que más de la mitad de los encuestados consumen este tipo de productos casi a diario o mínimo en el lapso de 7 días. Por el contrario, muy lejos del promedio con un 15.7% al 6% que lo consumen quincenal y/o mensualmente.

Fuente: Autores

Figura 10. ¿Ha escuchado sobre los beneficios del garbanzo y el cacao?

Pregunta 5

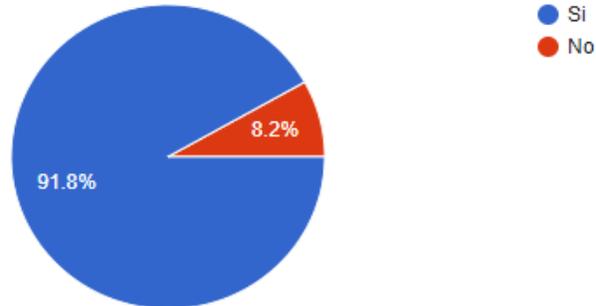


Con esta pregunta, está claro que la comunidad Sangileña poco conoce sobre los beneficios del consumo integral del garbanzo y el cacao, respuesta que es algo desconcertante, debido a que los productos o se cosechan o se industrializan en la región, de igual forma, indica que posicionar este producto en el mercado requiere de inversión en publicidad y dar a conocer el producto tanto por sus beneficios como por su valor nutricional.

Fuente: Autores

Figura 11. ¿Le gustaría consumir unas nuevas galletas sin gluten, a base de garbanzo y cacao?

Pregunta 6

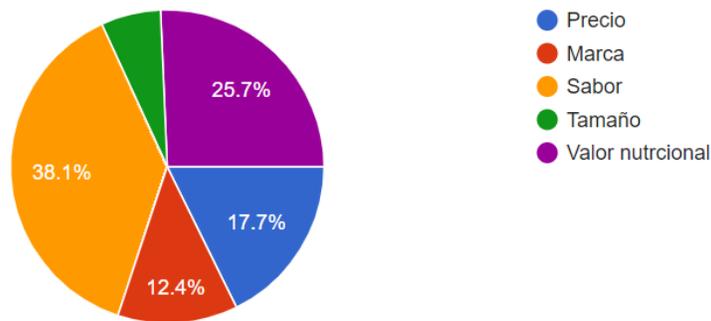


A pesar de los porcentajes de la pregunta 5 que expresaban no conocer los beneficios de estos alimentos, el deseo de consumir galletas a base de garbanzo y cacao es alto representado en un 91.8% (93 encuestados), respuesta que se interpreta o revalida la factibilidad de la puesta en marcha del plan de negocio, puesto que el producto sería bien recibido en el público.

Fuente: Autores

Figura 12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes características, toma usted en cuenta a la hora de comprar una galleta saludable?

Pregunta 7



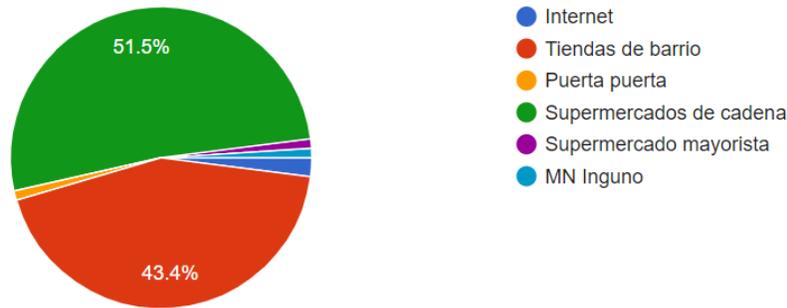
Con respecto a esta pregunta se logra determinar el valor agregado que debe contener el producto según la petición y gustos del cliente, ante lo cual, el sabor y el valor nutricional son los aspectos que hacen más llamativo un producto. Por el contrario, características como tamaño y marca son criterios que no influyen en la compra de este tipo de alimentos.

Fuente: Autores

Figura 13. ¿En qué lugar o lugares usted adquiere los pasabocas que consume?



Pregunta 8

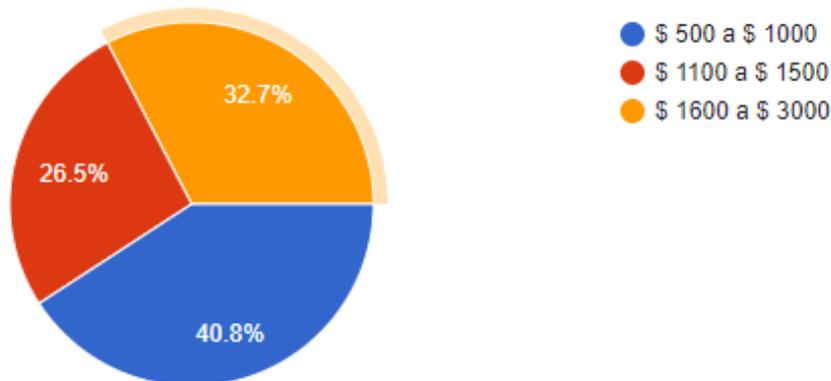


Con esta pregunta se busca identificar la plaza en la cual se debe dar a conocer y ofertar el producto, ante lo cual, según los resultados, los mejores lugares son los supermercados de cadena y tiendas de barrio como los más apetecidos por los clientes para adquirir este producto. Por el contrario, lugares como supermercados mayoristas y vía internet no son plazas para este tipo de mercados.

Fuente: Autores

Figura 14. ¿Cuánto suele pagar por un pasabocas saludable de 5 unidades?

Pregunta 9

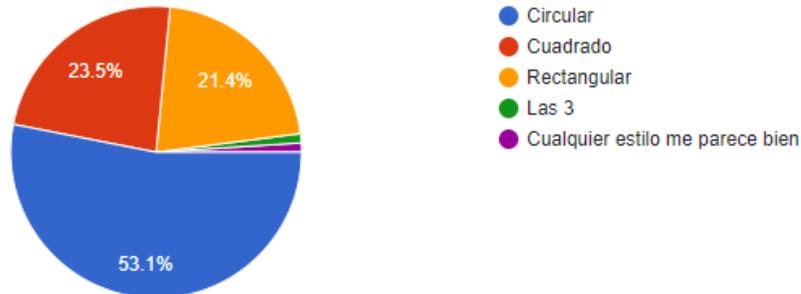


Para finalizar el marketing mix, es indispensable definir el precio con el cual será llevado el producto a los clientes, para esto es importante tener en cuenta aspectos como el punto de equilibrio y la capacidad de pago de los clientes. Concluyendo así que el público tiene aproximadamente una capacidad de pago de entre \$500 a \$1000, sin embargo, las demás opciones cuentan también con un porcentaje representativo relacionado muy probablemente con la marca y/o el lugar de la compra.

Fuente: Autores

Figura 15. ¿En qué presentación suele conseguir galletas?

Pregunta 10

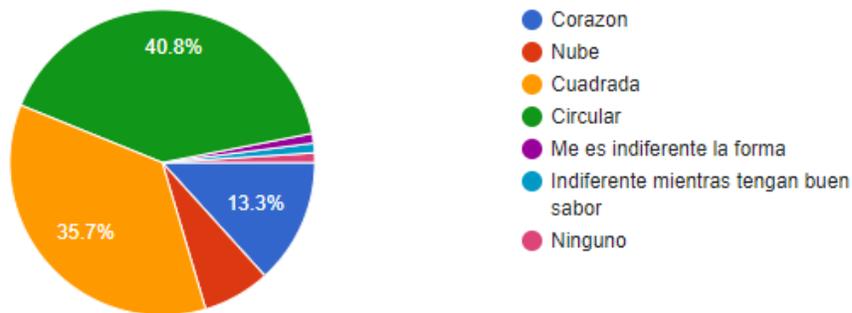


Con esta pregunta se logra determinar la presentación en la cual es más apetecido el producto, concluyendo así que los clientes prefieren la forma circular muy por encima de la forma cuadrada y rectangular. Además, un promedio del 2% prefiere las 3 o cualquiera de las 3.

Fuente: Autores

Figura 16. ¿Qué estilo le parece más agradable al momento de comprar galletas?

Pregunta 11

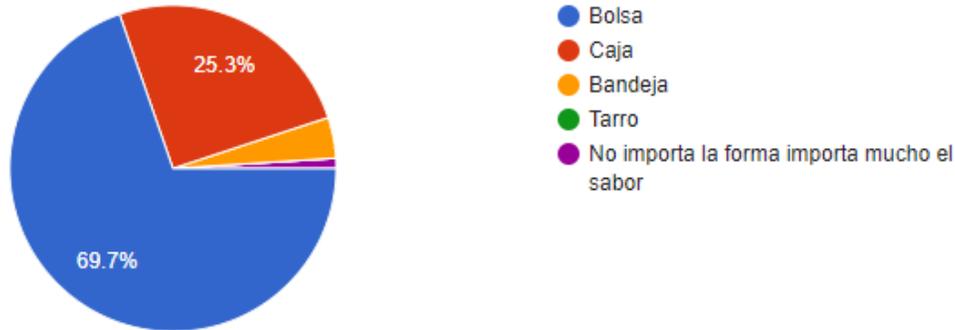


Con fin de determinar el estilo con el cual se debe elaborar el producto, se establecieron ciertos criterios, dentro de los cuales la que tiene más acogida en el público es la circular, muy a diferencia de la forma en nube. Además, el 3% de la muestra le es indiferente la forma mientras tenga un buen sabor.

Fuente: Autores

Figura 17. ¿En qué empaque suele comprar las galletas fitness?

Pregunta 12



Finalizando el estudio realizado con el fin de determinar el marketing mix y demás criterios que afectan directa e indirectamente el producto, se concluye con el empaque en el cual el público manifiesta su preferencia, siendo este por empaques en bolsa o en su defecto en caja, pero nunca en tarro.

Fuente: Autores

Al finalizar esta etapa del proyecto con las encuestas, se define principalmente el marketing mix, es decir, se logró identificar al tipo de cliente al cual llevar el producto, en este caso jóvenes entre 20 a 30 años, además de esto, sirvió como apoyo para definir el precio estándar de las galletas por unidad, de igual manera, se encontró una debilidad del producto y es que la comunidad no conoce los beneficios del garbanzo y el cacao, no obstante, si estarían dispuestos a consumir este tipo de nuevas galletas.

3.1.7.2 Cronograma de actividades

El presente es una herramienta fundamental para llevar a cabo un proceso, proyecto, o unidad de producción de manera organizada; determinando objetivos, actividades o tareas, las cuales están representadas en fechas ya sea mensual o diariamente, siendo así que para el presente proyecto se ha escogido una duración de meses con sus respectivas semanas.

Tabla 14. Cronogramas de actividades

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	2019															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Desarrollar la planeación estratégica y la organización, que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado de productos fitness, teniendo en cuenta el proceso administrativo.	Determinar la misión, visión, objetivos y estrategias																
Elaborar el marketing mix, a través de la encuesta como herramienta de investigación	Especificar el marketing mix y cómo afecta sus variables en el mercado.																

El valor de inversiones preoperativas, hace referencia principalmente a las inversiones que se deben hacer para lograr constituir legalmente una empresa, por lo cual, es una inversión que no se recupera directamente, sino más bien, es donde se ve reflejada la primera puesta de dinero en cuestión de capital social, en este caso, como en el caso de cualquier empresa, lo que más hace peso o mayor valor tiene es el Registro INVIMA puesto que con este se hace legal la fabricación y envase de los alimentos con destino al consumo humano. De igual manera, el software contable, siendo más que necesario para garantizar el correcto funcionamiento y veracidad de los documentos o archivo de la contabilidad de la empresa, por lo cual, tiene un valor más que considerable por su mejora en la productividad y eficiencia de los procesos.

Tabla 16 Maquinaria, equipos y herramientas

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS (pesos)			
Concepto	Cantidad	vr unitario	vr total
Maquinaria (batidora, horno, selladora, empaquetadora)	1	\$ 4.650.000	\$ 4.650.000
Bascula electrónica	1	\$ 84.600	\$ 84.600
TOTAL		\$ 4.734.600	\$ 4.734.600

Fuente: Autores

Los materiales y equipos necesarios para iniciar la producción de galletas de harina de garbanzo y cacao, son aquellas maquinas industrializadas, como lo son la batidora, el horno, la selladora y la empaquetadora, implementos que en un total conjunto suman \$4'650.000, a precio de fábrica, de igual manera, el uso de la báscula electrónica es necesario para que todas las galletas salgan a la venta con el mismo peso en gramos.

Tabla 17 Muebles, enseres y equipos

MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS (pesos)			
Concepto	cantidad	vr unitario	vr total
Escritorio de mesa	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Equipo de computo	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Impresora (etiquetas, código de barras)	1	\$ 350.000	\$ 350.000
TOTAL		\$ 1.700.000	\$ 1.700.000

Fuente: Autores

Al ser una organización dedicada principalmente a la producción de galletas, los muebles y enseres de oficina son pocos, pero considerables, principalmente por los requerimientos administrativos. Por lo cual, el gasto estimado en esta sección del presupuesto es poco.

Tabla 18 Capital trabajo Materia prima

CAPITAL DE TRABAJO (MATERIA PRIMA) (unidades)			
Concepto	Cantidad	vr unitario	vr total
Bolsas o empaques	110	\$ 150	\$ 16.500
Papel adhesivo (etiquetas)	110	\$ 50	\$ 5.500
Materia prima	110	\$ 40	\$ 4.400
TOTAL			\$ 26.400

Fuente: Autores

El capital de trabajo en materia prima directa necesaria para la producción de galletas hace referencia al garbanzo, cacao, avena, aceite de coco. De igual manera, como materia prima indirecta, se entiende el costo del empaque, que según resultados de las encuestas de decide usar empaques en bolsa tipo tradicional con un adhesivo, en el cual, estará impreso el nombre de la empresa, logo y tabla nutricional. Con esto, al realizar la operación necesaria para obtener un promedio del costo total de materia prima directa e indirecta para la producción de 110 galletas se concluye que el costo de producción es de \$240 por unidad.

Tabla 19 Servicios públicos

SERVICIOS PUBLICOS (pesos)			
concepto	cantidad	vr unitario	vr total
Agua	1	\$ 100.000	\$ 1.200.243
Luz	1	\$ 67.497	\$ 809.964
Internet	1	\$ 50.000	\$ 600.368
Arriendo del local	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000
TOTAL		\$ 717.977	\$ 8.663.375

Fuente: Autores

Los servicios públicos requeridos para la producción constante de galletas, se presupuesta un valor promedio donde lo que más refleja costo es el arriendo del local, que será ubicado en el municipio de San Gil Santander, de esta manera, teniendo en cuenta, el costo promedio de servicios públicos municipales gastados por entidades que su razón social es similar se escatiman los gastos totales en \$8'663.375.

Tabla 20 Nomina

NOMINA										
FUNCION	DEVENGADO					DEDUCCIONES			NETO PAGADO	FIRMA EMPLEADOS
	SALARIO BASICO	DIAS TRABAJADOS	SALARIO DEVENGADO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	4% SALUD	4% PENSIÓN	TOTAL DEDUCCIONES		
Operarios (3)	\$ 828.116	30	\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148	\$ 33.125	\$ 33.125	\$ 544.215	-\$ 33.125	
Jefe de producción, marketing	\$ 1.656.232	30	\$ 1.656.232	\$ 97.032	\$1.753.264	\$ 66.249	\$ 66.249	\$ 894.365	-\$ 66.249	
Gerente	\$ 1.656.232	30	\$ 1.656.232	\$ 97.032	\$ 1.753.264	\$ 66.249	\$ 66.249	\$ 894.365	-\$ 66.249	
Secretaria, Contador	\$1.200.000	30	\$ 1.200.000	\$ 97.032	\$ 1.297.032	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 1.393.032	-\$ 96.000	
TOTALES	\$ 4.512.464		\$ 4.512.464	\$ 388.128	\$ 4.803.560	\$180.499	\$ 180.499	\$ 2.287.397	-\$ 162.249	

Fuente: Autores

Como se reflejaba en el organigrama, en la empresa solo se necesitarán 8 empleados distribuidos en las tres áreas (Administrativa, Producción, Marketing). Sin embargo, en el caso del secretario (a) solo laborará 15 días y los otros 15 días el contador (a), puesto que, las labores realizadas por ellos son complementarias, entonces, ellos decidirán como organizar los días para ir a cumplir sus labores. De ahí que, entre los dos cargos el sueldo sea \$1'200.000, pero, el secretario (a) tendrá un 69% de este sueldo.

Tabla 21 Mano de obra directa e indirecta

MANO DE OBRA DIRECTA POR MES													
Cargo o Función	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Año
Operarios (3)	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$2.775.444	\$33.305.328

MANO DE OBRA INDIRECTA POR MES (Pesos)													
Cargo o Función	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Año
Jefe de producción, marketing	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$21.039.168
Gerente	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$1.753.264	\$21.039.168
Secretaria, Contador	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$1.297.032	\$15.564.384
TOTAL													\$57.642.720

Fuente: Autores

Para la fabricación de las galletas, la mano de obra tanto directa como indirecta representa el recurso más importante de la organización, debido que, son ellos los encargados de la producción y a su vez de entregar un producto que cumpla con los estándares de calidad, cualidades que lo caracteriza y según el gusto y preferencia de los clientes. Es por esto, que en ellos esta o quedará representada la mayoría de la inversión, pero más aún en la mano de obra de producción.

Tabla 22 Aportes y prestaciones sociales

APORTES SEGURIDAD			APORTES PARAFISCALES	TOTAL APORTES	TOTAL APORTES POR AÑO
SALUD 8.5%	PENSIÓN 12%	ARL	CAJA DE COMPENSACIÓN		
\$ 70.390	\$ 99.374	\$ 36.023	\$ 33.125	\$ 238.911	\$ 2.866.938
\$ 140.780	\$ 98.748	\$ 72.046	\$ 66.249	\$ 477.823	\$ 5.733.875
\$ 102.000	\$ 44.000	\$ 12.528	\$ 48.000	\$ 306.528	\$ 3.678.336
\$ 242.780	\$ 42.748	\$ 84.574	\$ 114.249	\$ 784.351	\$ 9.412.211

PRESTACIONES SOCIALES				TOTAL	TOTAL PRESTACIONES SOCIALES POR AÑO
PRIMA DE SERVICIOS	CESANTIAS	INTERESES / CESANTIAS	VACACIONES		
\$ 77.065	\$ 77.065	\$ 9.248	\$ 34.532	\$ 197.910	\$ 2.374.918
\$ 146.047	\$ 146.047	\$ 17.526	\$ 69.065	\$ 378.684	\$ 4.544.211
\$ 108.043	\$ 108.043	\$ 12.965	\$ 50.040	\$ 279.091	\$ 3.349.088
\$ 254.090	\$ 254.090	\$ 30.491	\$ 119.105	\$ 657.775	\$ 7.893.299

Fuente: Autores

De acuerdo con la ley nacional, los aportes de seguridad, parafiscales, y prestaciones sociales son obligatoriedad de la empresa para con sus empleados, por lo cual, los valores reflejados en la anterior tabla, son resultado de las operaciones pertinentes y legales para llegar a un aproximado anual.

Figura 18 Presupuesto de ventas

EMPRESA						
PRESUPUESTO PROYECTADO A CINCO AÑOS						
	AÑOS					TOTAL AÑOS
	1	2	3	4	5	
ENTRADAS						
VENTAS	\$ 79.770.000	\$ 111.901.500	\$ 153.635.200	\$ 187.908.800	\$ 236.068.800	\$ 769.284.300
TOTAL ENTRADAS	\$ 79.770.000	\$ 111.901.500	\$ 153.635.200	\$ 187.908.800	\$ 236.068.800	\$ 769.284.300
SALIDAS						
COSTOS DE PRODUCCION						
Compras de materias primas e insumos	\$ 4.400	\$ 4.573	\$ 4.754	\$ 4.941	\$ 5.136	\$ 23.803
Mano de obra directa	\$ 33.305.328	\$ 34.617.558	\$ 35.981.490	\$ 37.399.160	\$ 38.872.687	\$ 180.176.223
Aportes seguridad social	\$ 2.866.938	\$ 2.979.895	\$ 3.097.303	\$ 3.219.337	\$ 3.346.178	\$ 15.509.650
Prestaciones sociales	\$ 2.374.918	\$ 2.468.490	\$ 2.565.749	\$ 2.666.839	\$ 2.771.913	\$ 12.847.910
Mano de obra Indirecta	\$ 21.039.168	\$ 21.868.111	\$ 22.729.715	\$ 23.625.266	\$ 24.556.101	\$ 113.818.361
Aportes seguridad social	\$ 5.733.875	\$ 5.959.790	\$ 6.194.606	\$ 6.438.673	\$ 6.692.357	\$ 31.019.300
Prestaciones sociales	\$ 4.544.211	\$ 4.723.253	\$ 4.909.350	\$ 5.102.778	\$ 5.303.827	\$ 24.583.419
Empaques	\$ 22.000	\$ 22.867	\$ 23.768	\$ 24.704	\$ 25.678	\$ 119.016
Pago servicios	\$ 2.436	\$ 3.483	\$ 3.869	\$ 3.774	\$ 3.963	\$ 17.525
Arrendamientos	\$ 6.000.000	\$ 6.236.400	\$ 6.482.114	\$ 6.737.509	\$ 7.002.967	\$ 32.458.991
Depreciación	\$ 813.460	\$ 813.460	\$ 813.460	\$ 813.460	\$ 813.460	\$ 4.067.300
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 76.706.734	\$ 79.697.881	\$ 82.806.175	\$ 86.036.441	\$ 89.394.267	\$ 414.641.499
GASTOS DE VENTAS						
Sueldos y comisiones de ventas	\$ 15.564.384	\$ 16.177.621	\$ 16.815.019	\$ 17.477.531	\$ 18.166.145	\$ 84.200.700
Aportes seguridad social	\$ 3.678.336	\$ 3.823.262	\$ 3.973.899	\$ 4.130.471	\$ 4.293.211	\$ 19.899.179
Prestaciones sociales	\$ 3.349.088	\$ 3.481.042	\$ 3.618.195	\$ 3.760.752	\$ 3.908.926	\$ 18.118.003
Gastos Legales	\$ 6.247.335	\$ 541.008	\$ 562.323	\$ 584.479	\$ 607.507	\$ 8.542.652
mantenimiento de maquinaria y equipos	\$ 473.460	\$ 473.460	\$ 473.460	\$ 473.460	\$ 473.460	\$ 2.367.300
mantenimiento muebles y enseres	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 1.700.000
pago de servicios ventas	\$ 1.313	\$ 1.364	\$ 1.417,96	\$ 1.474	\$ 1.531,90	\$ 7.100
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 29.653.915	\$ 24.837.757	\$ 25.784.314	\$ 26.768.166	\$ 27.790.781	\$ 134.834.935
Costos produccion + Gastos ventas						
TOTAL SALIDAS	\$ 106.360.650	\$ 104.535.638	\$ 108.590.490	\$ 112.804.607	\$ 117.185.048	\$ 549.476.433
FLUJO NETO DEL PERIODO	-\$ 26.590.650	\$ 7.365.862	\$ 45.044.710	\$ 75.104.193	\$ 118.883.752	\$ 219.807.867
Ventas - Salidas						
Aporte Inicial socios	\$ 9.000.000	0	0	0	0	\$ 9.000.000

Fuente: Autores

Figura 19 Presupuesto de ventas (continuación)

INVERSIONES						
Compra de maquinaria y equipos	\$ 4.734.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.734.600
Compra muebles y enseres	\$ 1.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.700.000
TOTAL INVERSIONES	\$ 6.434.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.434.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 24.025.250	\$ 7.365.862	\$ 45.044.710	\$ 75.104.193	\$ 118.883.752	\$ 222.373.267
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 18.405.190	\$ 25.818.833	\$ 42.834.677	\$ 52.390.420	\$ 75.832.564	pesos
	23%	23%	28%	28%	32%	Porcentaje
					43.056.337	Promedio
					27%	

Fuente: Autores

Para el presupuesto de ventas de galletas y snack proyectado a 5 años, se pretende iniciar con un precio de venta en \$750, obtenido del promedio de punto equilibrio y resultado de las encuestas, de igual manera, se estima que vaya en aumento según la tendencia en la inflación, de esta manera, solventar el aumento del precio de materia prima. Por otro lado, la depreciación de la maquinaria se reflejará durante los 5 años proyectados; por lo cual, la inversión inicial de cada uno de los accionistas sería de \$4'500.000, es decir, en total \$9'000.000, con el fin de evitar préstamos y endeudamientos con entidades bancarias. Además, como esta empresa mantendrá su actividad comercial bajo los reglamentos de una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), por lo cual, al ser personas naturales, no genera impuesto a la renta.

4. CONCLUSIONES

- Es importante la creación de una empresa productora de galletas fitness a base de harina de garbanzo, teniendo en cuenta la tendencia el mercado del cuidado físico y salud de las personas por medio de la demanda de productos que ofrecen resultados favorables a largo plazo para el organismo.
- Para la puesta en marcha de la empresa es necesario tener claro los conocimientos para la elaboración de la planeación estratégica, debido a que, es esencial dejar establecidos criterios como la misión, visión y valores. Además de ser necesario que el producto tenga la aceptación del público, y que estos reconozcan los beneficios tanto de la materia prima como del producto final.
- La identificación de las características y propiedades que hacen parte del desarrollo e invención del producto son elementos indispensables en la elaboración del marketing mix que permiten reconocer los componentes de las galletas y snack de garbanzo y cacao como agente contribuyente en la salud de los consumidores, así como, fuente de empleo en la región.
- Es necesario innovar en el mercado ofreciendo productos naturales que favorezcan el bienestar de los consumidores, haciendo así que tanto los jóvenes hasta los adultos mayores tomen conciencia del cuidado personal y así puedan tener un futuro sin repercusiones en su salud física y emocional.
- Para lograr determinar la factibilidad de la empresa encargada de la producción de galletas y snacks a base de harina de garbanzo y cacao, es elemental realizar un estudio profundo que permita conocer los gustos y expectativas del cliente, y de esta manera, obtener resultados realmente tanto rentables como viables.
- Gracias a la investigación de mercado realizada se encuentra un alto nivel de aceptación del producto por parte del consumidor, además de determinar la capacidad de pago y proyectar la cantidad demanda vs la cantidad de oferta.
- Gracias a la Ley del emprendimiento entregada por el gobierno, es más factible, eficaz y eficiente el proceso de conformación legal de una microempresa, puesto que, el estado garantiza ciertos beneficios y recursos que financian los sueños y objetivos de las personas interesadas en ser empresarios independientes.
- Con la conformación y puesta en marcha de la idea de negocio se ve beneficiada la comunidad Sangileña, gracias a la generación de empleo directo e indirecto, además de la utilización de productos de la región.

5. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar un trabajo de campo con el cual se pueda sondear al público, del cual se cree, puede llegar el producto, mostrándoles como este puede llegar a suplir una necesidad o dar a conocer de ante mano los beneficios y propiedades del producto.
- Buscar las fuentes de financiación en programas del gobierno que apoyen al microempresario.
- Realizar todo el proceso de planeación y programación en un tiempo prudente, de manera que el análisis de los estudios sea más eficiente.
- Siempre que se cree empresa, es vital tener en cuenta la innovación, el gusto y la preferencia del cliente.
- Generar conciencia del consumo excesivo de gluten y azúcares.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Artículo 3017.* (1997). Obtenido de Manipulación de alimentos en Colombia: <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>
- Betancourt. (05 de Octubre de 2019). *Marco lógico.* Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico
- Bogota, A. d. (1997). *Decreto 3017 de 1997 Título III, Artículo 47,74.* Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=3337>
- Bogota, A. d. (1997). *Decreto 3017, título III, artículo 47,74.* Obtenido de Alcaldía de Bogotá : <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=3337>
- Chiavenato, I. (2007). Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría de la administración séptima edición* (pág. 12). México: Mc Graw Hill.
- Colombiana, N. T. (1993). *Decreto 2269.* Obtenido de Norma Técnica Colombiana: <https://es.scribd.com/doc/58307982/NTC-512-1-Rotulado-o-Etiquetado-Normas-Generales>
- Comercialización.* (s.f.). Obtenido de Enciclopedia de negocios para empresas: <https://es.shopify.com/enciclopedia/comercializacion-merchandising>
- Daza R, M. (2016). *Proyecto sustitución parcial de harina de trigo por harina de Habas.* Obtenido de Universidad Nacional del Santa: <http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/2630/42896.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, G. . (2016). Estudio proximal y sensorial de galletas sustituidas parcialmente con harina de leguminosas nativas y modificadas. En G. Flores, *Investigación y Desarrollo en Ciencia Tecnología de Alimentos* (págs. 99-100). Zacatecas México .
- Foman. (2013). *Resolución 2674.* Obtenido de Ministerio de Protección Social: <https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/01/2674.pdf>
- Foman. (2015). *Resolución 719.* Obtenido de Ministerio de Protección Social: https://foman.com.co/wpcontent/uploads/2017/05/Resoluci%C3%B3n_719_de_2015.pdf
- Gadex. (s.f.). *Emprendimiento* . Obtenido de Formato educativo escuela de negocios : <http://www.formatoedu.com/masters/emprendimiento-e-innovacion/>
- Galan, J. S. (s.f.). *Marketing Mix.* Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>
- GARCIA, I. (2014). *Organización.* Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Gluten* . (s.f.). Obtenido de Cuidate Plus: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/gluten.html>
- Grupo Nutrición y Dietética.* (2011). Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ciencias/tesis704.pdf>
- Hoyos Sanchez, D. P. (2015). *Utilización de harinas compuestas de maíz y garbanzos adicionadas con fibras de cáscaras de piña para sustitución de harina de trigo en productos de panificación.* Obtenido de UNIVALLE: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8889/1/CB-0529111.pdf>

- Inocuidad de los alimentos* . (2017). Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>
- INSIGHTS, N. (2016). *Jóvenes en busca de alimentación saludable* . Obtenido de Demographics: <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>
- INVIMA. (2012). *Lista positiva de sustancias permitidas* . Obtenido de INVIMA : <https://www.invima.gov.co/images/pdf/normatividad/alimentos/resoluciones/resoluciones/2012/4143.PDF>
- M, R. H. (2013). *Estudio científico de la University of Copenhagen*. Obtenido de Nature communications: ; <https://www.nature.com/articles/s41467-018-07019-x#Abs1>
- Martínez, L. (02 de Diciembre de 2018). *El Español*. Obtenido de https://www.elespanol.com/ciencia/nutricion/20181202/lucia-martinez-mejor-desayunar-garbanzos-leche-galletas/357215622_0.html
- Nacional, M. d. (2016). *Ley 1014*. Obtenido de Ministerio de educación Nacional : https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-94653.html?_noredirect=1
- Navarra, C. U. (s.f.). *Enfermedad Celiaca*. Obtenido de Clinica Universidad De Navarra: <https://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/enfermedades/enfermedad-celiaca>
- OMS. (2017). OMS. Obtenido de OMS: https://www.who.int/foodsafety/areas_work/chemical-risks/es/
- OMS. (31 de Agosto de 2018). *Alimentación Sana*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud : <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Plan de negocio*. (02 de 05 de 2019). Obtenido de MuyPymes: <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Planeación*. (2016). Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-planeacion>
- Producción*. (s.f.). Obtenido de Banco de la Republica: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-produccion>
- Restaurant, R. I. (2017). *Propiedades harina garbanzo*. Obtenido de Raju's Indian City Restaurant: <https://www.indiancity.es/blog/noticia.php?id=usos-y-propiedades-de-la-harina-de-garbanzo>
- Servicios Excluidos*. (2018). Obtenido de Sistema único de información normativa: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049>
- Silva, S. R. (2005). *Estudio de viabilidad en el montaje de una pastelería fitness* . Obtenido de Universidad Pontificia Javeriana: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3994/6581186132A321.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNIVALLE. (2010). *Granulometría* . Obtenido de Universidad del Valle : <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8889/1/CB-0529111.pdf>
- Valle, U. d. (2010). *Grupo de investigación de Gastroenterología, Hepatología y Nutrición Pediátrica*. Obtenido de Universidad del Valle: <https://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/docentes-pioneros-en-investigacion-de-enfermedad-celiaca-en-colombia>

7. ANEXOS

7.1. Anexo B “Encuesta”

Identificar las variables que afectaran el desarrollo del Plan de negocio para la producción de galletas y snacks a base de garbanzo y cacao en el municipio de San Gil Santander por los estudiantes de las Unidades Tecnológicas de Santander UTS.

Perfil del encuestado

Rango Edad	Género
20-30: _____	Masculino: _____
31-40: _____	Femenino: _____
41-50: _____	Otro: _____
más de 51: _____	

- ¿Consume Usted pasabocas saludables?
 - Si _____ b. No, porqué _____
- ¿Con qué frecuencia consume Usted pasabocas saludables?
 - Diario _____ b. Semanal _____ c. Quincenal _____ d. Mensual _____
- ¿Ha escuchado sobre los beneficios del garbanzo y el cacao?
 - Si _____ b. No _____
- ¿Le gustaría consumir unas nuevas galletas sin gluten, a base de garbanzos y cacao?
 - Si _____ b. No _____
- ¿Cuál o cuáles de las siguientes características, toma en cuenta a la hora de comprar una galleta saludable?
 - Precio _____ b. Marca _____ c. Sabor _____ d. Tamaño _____ e. Valor nutricional _____

6. ¿En qué lugar o lugares usted adquiere los pasabocas que consume?
a. Internet ___ b. Tiendas de barrio ___ c. Puerta a puerta ___
d. Supermercados de cadena ___ e. Otros ¿Cuál? _____
7. ¿Cuánto suele pagar por un pasabocas saludable de 5 unidades?
a. \$500. A \$1.000 ___ b. \$1.100 a \$1.500 ___ c. \$1.600 a \$3.000 ___
8. ¿En qué presentación suele conseguir galletas?
Circular ___ Cuadrado ___ Rectangular ___ Otras ¿Cuál? _____
9. ¿Qué estilo le parece más agradable al momento de comprar galletas?
Corazón ___ Nube ___ Cuadrada ___ Circular ___ Otras ¿Cuál? _____
10. ¿En qué empaque suele comprar las galletas?
a. Bolsa: ___ b. Caja: ___ c. Bandeja: ___ d. Tarro: ___ Otra, ¿Cuál?: ___

7.2. Anexo C “Tabla Nutricional”

Tabla 23. Tabla Nutricional

PESO TOTAL (g)	25	
	% PROMEDIO	g. TOTAL
GARBANZO	80	20
CACAO	10	2,5
AVENA	5	1,25
ACEITE	2	0,5
OTROS	3	0,75
TOTAL	100	25
COMPONENTES	GRAMOS	
PROTEINA	4,74	
CARBOHIDRATOS	9,56	
GRASA	3,5	
AZUCAR	3,6	
FIBRA	0,28	
CALCIO	1,8	
OTROS	1.02	

Fuente: Autores