

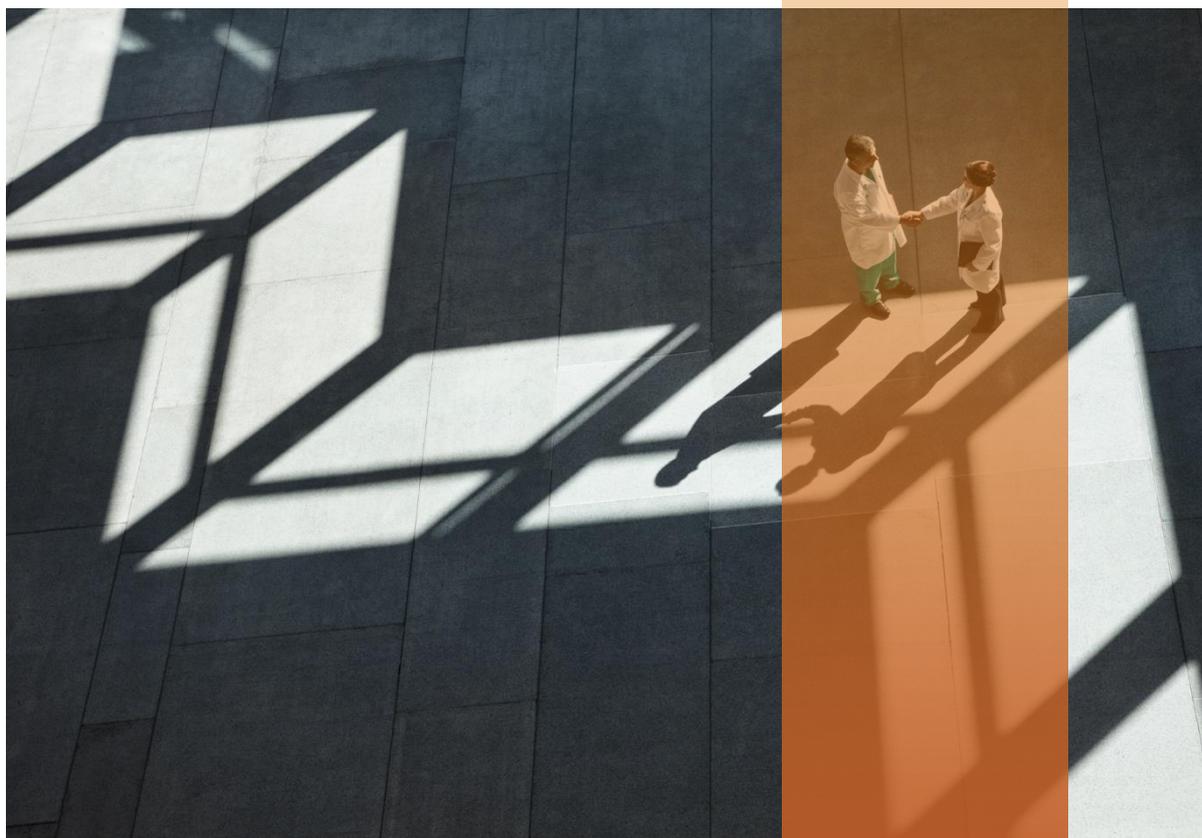


BATIFRUIT'S



REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2020

BATIFRUIT'S S.A.S.



DIAGNOSTICO FINANCIERO

Batifruit´s tuvo sus inicios en el año 2016 como una sociedad limitada dedicada a la comercialización de batidos naturales, inspirada en satisfacer las necesidades del consumidor colombiano, que se encuentra en búsqueda de una vida saludable. La idea surgió luego de analizar las características del mercado donde pudimos observar que el sector de bebidas no proporcionaba una opción saludable tanto para niños como adultos a un precio asequible y que se pueda encontrar en supermercados de cadena o tiendas locales. Iniciamos nuestra actividad de comercialización con tres productos representativos de la marca que son: **Batiminion, Batiflow y Superbati.**

A mediados del 2016 decidimos convertirnos en una sociedad por acciones simplificadas luego de analizar los beneficios que ello contraería, como el aumento de capital, tanto financiero como humano, es por esto que iniciamos una expansión de nuestra compañía obteniendo mayor cantidad de

accionistas en la Asamblea general. En este momento contamos con alrededor de 18 accionistas, que pusieron su confianza en nosotros debido a nuestro compromiso con colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas logramos un mayor acercamiento con estos, incrementando la confianza hacia con nosotros por nuestra responsabilidad social y ambiental, siempre en la búsqueda de mejorar nuestros procesos y relaciones con terceros.

En el 2018 con el fin de crecer y crear oportunidades de empleo decidimos convertirnos en una empresa productora sin olvidar nuestros productos de comercialización. El proceso de producción lo iniciamos con dos productos llamados “**Chocobati**” y “**Batido Exótico**”, que tuvieron un gran recibimiento en el mercado bogotano. Por ello para en dicho año nuestra línea de productos estaba constituida por tres productos no fabricados por la empresa y 2 productos fabricados por la empresa.

A finales del 2018 creamos la línea para niños “**Batikids**”, que actualmente está constituida por un helado llamativo para los pequeños y o cualquier público que prefiera un helado natural de frutas, por otra parte, decidimos importar uva sin semillas desde Chile para darle un valor agregado al “**Batido Exótico**”, y brindarle mayor calidad a nuestros clientes, así mismo se creó una edición limitada del “**Chocobati**” que contenía trozos de galleta, aumentando el consumo de dicho batido.

Batifruit’s S.A.S siempre estará comprometida con sus colaboradores, clientes e inversionistas para prestarles el mejor servicio, con la más alta calidad.

En cuanto a resultados financieros, el progreso ha sido significativo, obteniendo utilidades desde el tercer mes a partir de su creación, dejando bases sólidas que ha permitido expandir su operación con sucursales, agencia y alianzas con varias empresas creando un grupo empresarial, actualmente nos encontramos enfocados en nuestro proceso productivo. Con base a lo anterior expuesto, se reflejará los últimos resultados netos de la compañía del año 2018 donde se evidencia un aumento de 26,2% en comparación de los dos semestres de dicho año.

De acuerdo con los indicadores financieros obtenidos durante el 2018 encontramos:

1. Indicadores de actividad: se analizaron los siguientes.

1.1. Rotación de Inventarios:

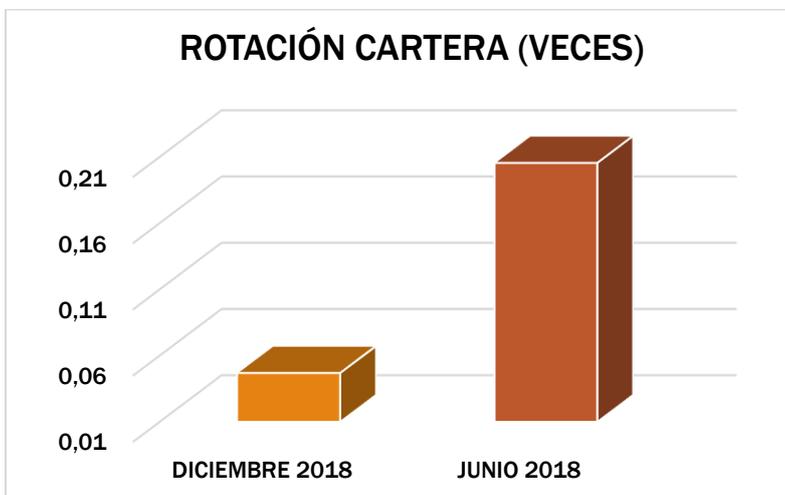
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
0,06	0,09
22,25	32,28



La Rotación de inventarios se redujo en 10.03 días, lo cual refleja que teniendo en cuenta el objeto social de la Compañía, la misma plasma un desempeño correcto en el manejo de sus Inventarios, ya que se redujeron los días de rotación que se debe al incremento en ventas y a que la compañía reduce este Inventario (productos perecederos cada 22.25 días).

1.2. Rotación de cartera:

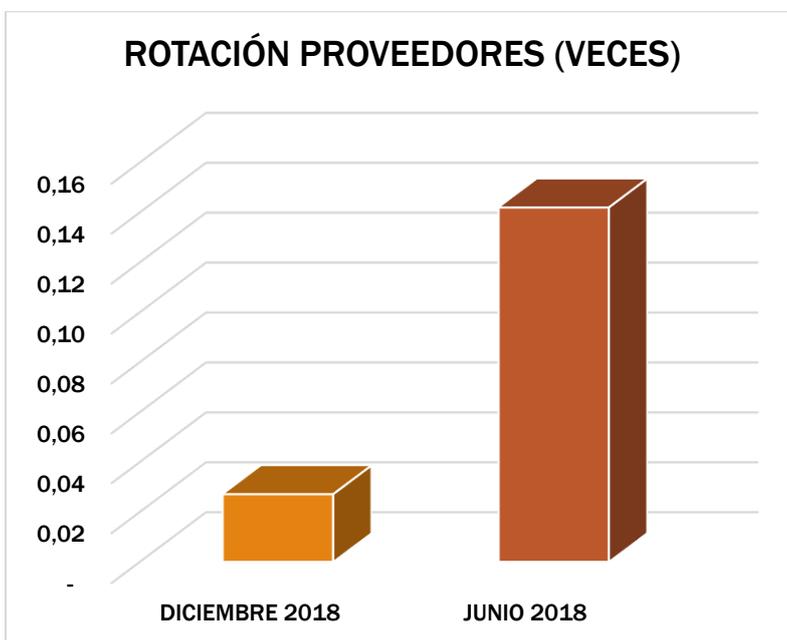
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
0,05	0,21
16,84	73,94



La Rotación de cartera se redujo en 57.1 días, lo cual refleja la capacidad operativa de la empresa para mejorar sus cobros a los clientes y ello hace que monetice este Activo de manera efectiva y logre contar con este recurso económico de manera constante y sea posible prevenir posibles contingencias a futuro.

1.3. Rotación de Proveedores:

DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
0,03	0,14
9.76	51.11

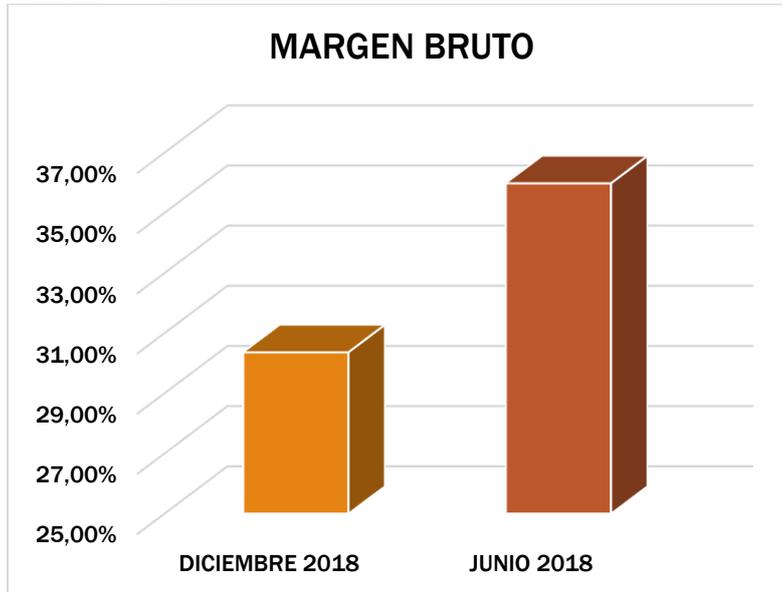


La Rotación de proveedores pasó de 51.11 días a 9.76 días, reflejando que la compañía paga sus obligaciones a este tercero con celeridad, disponiendo de los recursos necesarios para los mismos y facilitando la posibilidad de contraer una deuda con estos frente a contingencias.

2. Indicadores de Rentabilidad: se analizaron los siguientes:

2.1. Margen bruto

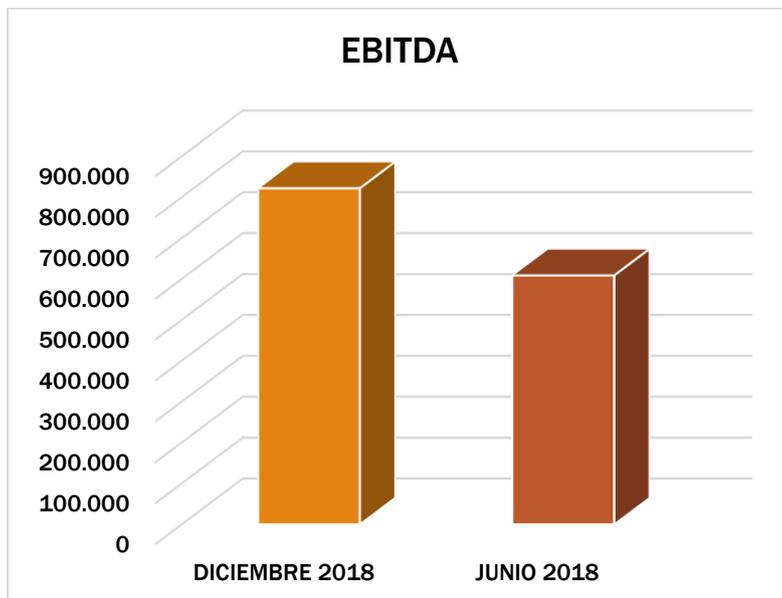
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
30,36%	35,98%



La compañía redujo su margen bruto del 35.98% al 30.96%, es decir que en el último semestre el 30.96% de la ganancia bruta fue generada por los ingresos. Cada peso vendido, generó 30,96 centavos de utilidad. La compañía es comercializadora y productora, por lo que el resultado obtenido es bueno ya que se está incursionando en la actividad productora en el segundo trimestre del año.

2.2. EBITDA.

DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
821.367	608.404



En términos de efectivo, la empresa logró incrementar su utilidad operacional, reflejando la gestión realizada en la rotación de cuentas por cobrar, pasando de 608.404 a 821.367, incrementando un 35%.

2.3. Margen operacional:

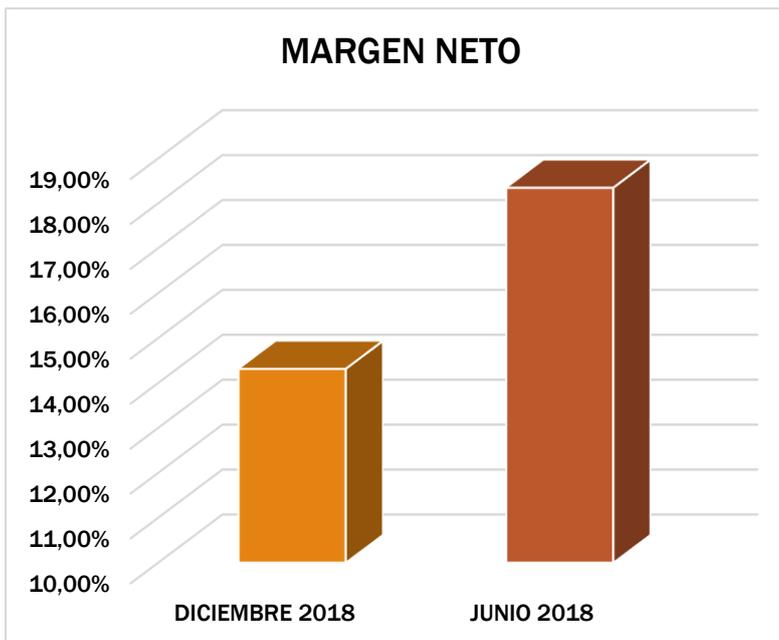
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
21,81%	26,93%



Existe una reducción de 5.12 puntos, la cual refleja que los ingresos operacionales generaron una menor utilidad operacional, principalmente por el incremento en los gastos administrativos del 41%, que se debieron a los gastos a los que la compañía tuvo que incurrir en el desarrollo de la importación realizada en septiembre, octubre y noviembre de 2018.

2.4. Margen neto:

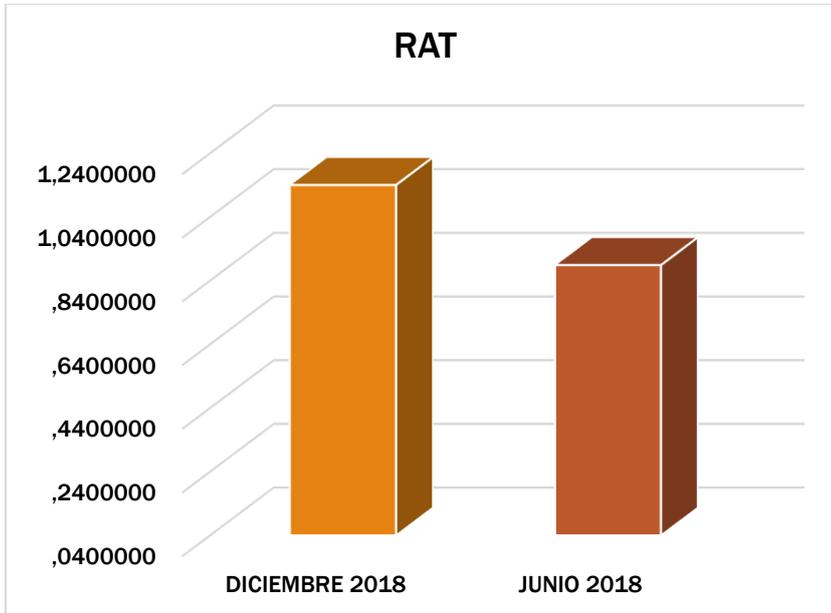
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
14,31%	18,34%



Al verse afectado el margen operacional, también se afectó el margen neto, el cual pasó del 18.34% al 14.31 %, y donde también ocurrió un incremento en el gasto de impuestos por el 28%.

2.5. RAT

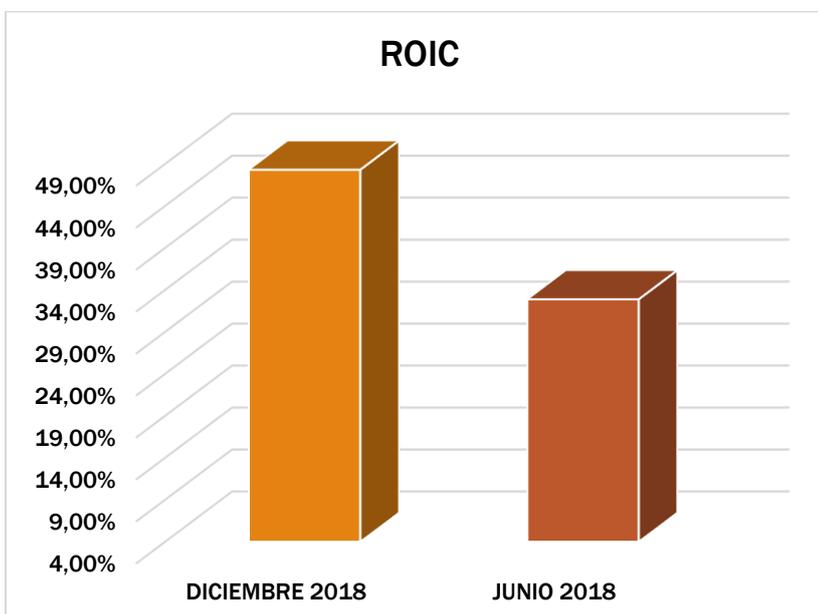
DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
1.1401	0.8885



El RAT evidenció un crecimiento del 58.70 %, lo cual reflejó la capacidad de la compañía en la generación de los incrementos de ventas de la misma entre un año y el otro y que el mismo fue del 67.096%.

2.6. ROIC

DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
48.30%	32.85%



REESTRUCTURACIÓN

El ROIC de la compañía se incrementó en 16.05 puntos, lo cual está reflejando actualmente una mayor Rentabilidad financiera en los recursos propios de la compañía gracias al correcto uso de los mismos y a la mayor diversificación del portafolio que tuvieron como resultado el incremento del ROIC y de la Utilidad Neta.

3. Indicadores de liquidez: se analizaron los siguientes:

3.1. Capital de trabajo operativo

DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
265,024	384,279



En cuanto al manejo de los recursos que requiere la empresa para poder operar, se tuvo una reducción la cual se debió a que la compañía incrementó su deuda financiera para realizar una inversión en Capex.

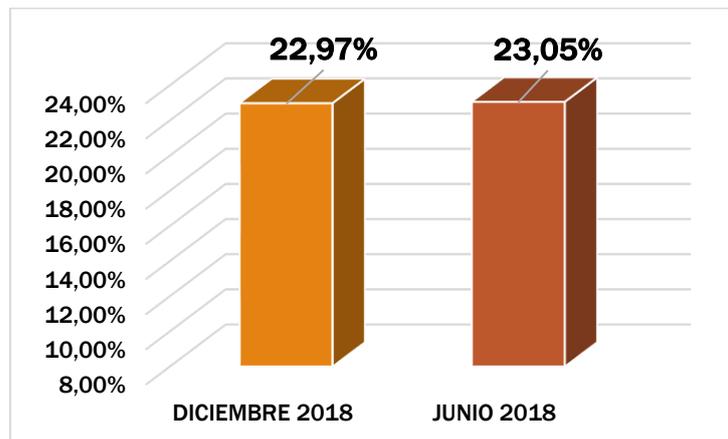
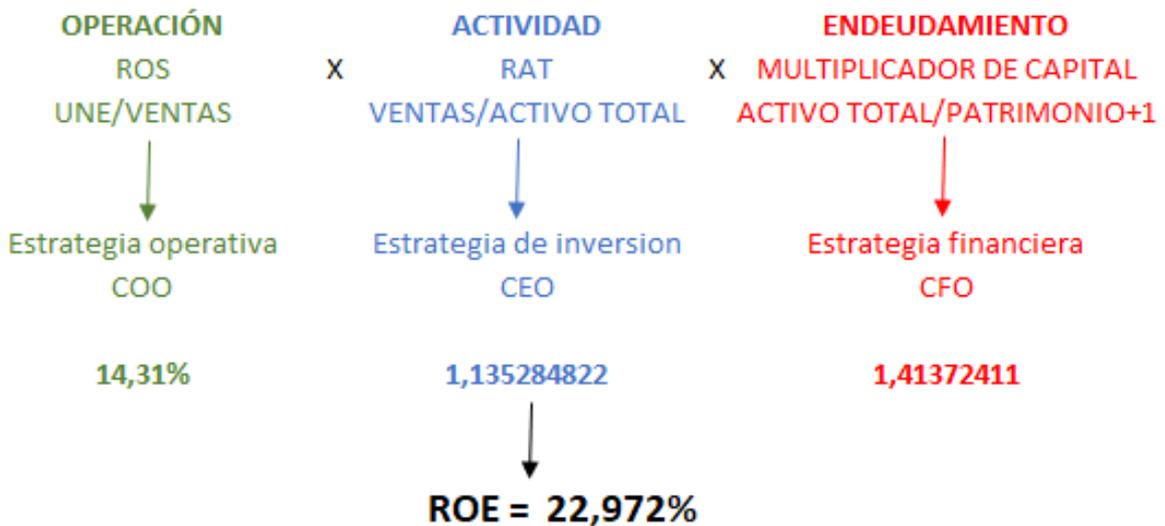
3.2. Cobertura de intereses:

DICIEMBRE 2018	JUNIO 2018
82.32	44.90



Al generarse un incremento en la cobertura de intereses, se refleja una mayor capacidad de la misma en este gracias a que la compañía tuvo un incremento en su EBITDA, que se debió al mejor manejo de los costos y al incremento de los ingresos operacionales.

4. Análisis Dupont:



Para la realización del análisis dupont se consideraron los distintos indicadores ya calculados que reflejan una rentabilidad sobre el patrimonio estable y que se redujo en una pequeña porción por el incremento de los gastos administrativos. Sin embargo, si se evidenció en la realización del cálculo un mayor patrimonio neto por el incremento en el superávit de valorizaciones y una mayor utilidad que se debió al incremento del margen bruto de la compañía por el mejor uso de los costos.

5. Proyección de Estados financieros:

5.1. PROCESOS DE PROYECCIÓN BASADO EN ACTIVIDADES

PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS	RECURSOS
Análisis de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar tendencias de consumo ✓ Factores externos ✓ Identificar población objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico mediante encuestas • Consulta de tasas de mercado • Evaluar posibles puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insumos tecnológicos ➤ Bases de datos ➤ Personal investigativo
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de micro y macro entorno ✓ Identificar necesidades ✓ Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades • Innovar de acuerdo a necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal investigativo y tecnología ➤ Capacidad instalada de producción ➤ Medios de difusión
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atraer personal idóneo ✓ Evaluar competencias ✓ Actividades de inducción ✓ Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar vacantes en medios tecnológicos y físicos • Aplicación de evaluaciones de competencias • Realizar manuales de inducción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financieros ➤ Bases de datos ➤ Material evaluador

REESTRUCTURACIÓN

Tecnología	<ul style="list-style-type: none">✓ Adaptación a cambios tecnológicos✓ Implementación de nueva maquinaria✓ Mejorar procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none">• Investigación de cambios tecnológicos• Adquisición de maquinaria adecuada• Adecuar cambios tecnológicos en esta área	<ul style="list-style-type: none">➤ Personal Investigativo y➤ Financieros planta física
Atención a clientes	<ul style="list-style-type: none">✓ Requerimientos de consumidores✓ Atención de sugerencias	<ul style="list-style-type: none">• Realizar encuestas que midan nivel de satisfacción• Implementar un sistema de PQR	<ul style="list-style-type: none">➤ Material tecnológico físico y➤ Financieros

La anterior tabla representa aquellas actividades que la compañía debe desarrollar con el fin de obtener ventajas competitivas en el mercado de bebidas a base de frutas desde el punto de vista administrativo, económico, financiero y productivo, así como los recursos necesarios con los que debe contar la empresa para lograr la realización de dichas actividades y tareas.

LO QUE NOS DIFERENCIA

Para batifruit's es muy importante el bienestar tanto de sus clientes como del planeta es por esto que se cuentan con propuestas de valor comprometidas con el cambio ambiental como los son la implementación de envases amigables con el medio ambiente.

Adicionalmente la Propuesta de valor de la compañía radica en la producción y comercialización de productos que cumplen con estándares de calidad a los que la misma se rige, como por ejemplo salubridad y cumplimiento de condiciones sanitarias de los productos terminados, adicionalmente de que nuestros productos están elaborados con frutas preseleccionadas.

Además, la empresa entrega su batido terminado, el consumidor final no debe esperar a que le sea preparado y posteriormente distribuido al mismo. Otro aspecto que es importante tener en cuenta en materia de procedimientos internos de producción y de comercialización, es el sentido ambiental con el que la empresa cuenta.

Este se ve reflejado en que todos los productos sin excepción alguna deben ser envasados en botellas de vidrio, lo que significa que el cliente o consumidor final tendrá la posibilidad de reutilizar este envase las veces que quiera.

Los proveedores de la empresa son pequeños comerciantes de frutas de alta calidad como se nombró anteriormente que, mediante acuerdos con ellos, nos proveen las frutas a un precio que se mantenga a lo largo del tiempo constante, así se genera una estabilidad entre los precios de nuestra materia prima y los ingresos percibidos por el comerciante.

LO QUE NOS IMPORTA

Para dar seguimiento al desarrollo de la compañía y a la satisfacción de los clientes, Batifruit´s considera importante tener en cuenta los siguientes indicadores:

INDICADOR	FORMULA
PQR Solucionados	$\left(\frac{\text{Soluciones PQR}}{\text{Total PQR}} \right) * 100$
Índice de recomendaciones	%Promotores-%Detractores
Crecimiento Sostenible	<i>EBITDA - ROE</i>
Eficiencia Operativa	<i>Ventas reales/ Gasto Operacional</i>

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores:
 - Existen empresas con mayor capital, ofreciendo productos similares en el mercado: Cosechas, Nativos, Salva Jugos y ForYouce
 - Barreras de Entrada:
 - Se requiere una gran inversión de capital para poder entrar en el mercado de batidos. Como, por ejemplo, la empresa Cosechas Bebidas Naturales S.A.S. cuenta con un patrimonio aproximadamente de \$1.300 millones en el 2016 (Cifra tomada de EMIS), haciendo que tenga mejor sostenibilidad en el mercado.

- Respecto a la diferenciación de productos, en el mercado de los batidos los productos son similares y el proceso de fabricación es el mismo, pero en el momento de ofrecer sabores y/o mezclas ofrecidas son diferentes.
- Ventajas de costos, Cosechas al tener gran inversión en franquicias y gran posicionamiento en el mercado hace que sus costos sean bajos. Además, Salva jugos al ser también una empresa de batidos naturales, sus ventas son exclusivamente online, haciendo que su esfuerzo y costos sean más bajos, sin embargo, solo hacen pedidos de al menos 6 batidos y sus tiempos de entregan dependen del día y la hora que se realice (Oswaldo, 2016).
- Experiencia en el mercado, el tiempo es un factor diferencial a la hora de entrar en el mercado de batidos, ya que muchas veces al ser nuevo es difícil encontrar el sabor y/o mezcla correcta que los consumidores finales desean consumir

2. Poder de negociación de los proveedores

- En el mercado de batidos, donde su materia prima principal son las frutas tradicionales o exóticas, es decir, productos alimenticios que se dan el campo, se debe tener en cuenta el riesgo de los cambios climáticos, ya que es una amenaza que se debe tener en cuenta en el manejo de las frutas. Por lo tanto, el poder de negociación con los proveedores es demasiado alto, ya que, por efectos climáticos, los precios de los alimentos varían demasiado por su difícil preparación de los suelos para las cosechas (Portafolio, 2018).
- La diferenciación de los productos no es demasiada alta, ya que existen muchos proveedores de frutas, sin embargo, el principal factor para determinar cuál es el mejor proveedor es en la calidad de los alimentos. (Diaz, 2017)

3. Amenaza de producto sustitutos:

- Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, como son las bebidas no alcohólicas (esta categoría se descompone en jugos, té, agua, hidratantes y energizantes), la cuales puedes ser sustituidas por las bebidas naturales, entre los grandes competidores de este sector, se destacan Cielo (agua), Postobón (gaseosas), Koala (Sun Tea), Coca-Cola (Jugos del Valle) y Pepsico (Gatorade).
- Los batidos saludables aportan beneficios a la salud, al ser fuentes naturales de vitamina C y de minerales como el calcio, el hierro, entre otros. Por el contrario, las gaseosas traen altos contenidos de

azúcar y cafeína, los cuales aumentan el riesgo de contraer caries, obesidad, diabetes e incluso osteoporosis (Díaz, 2017).

- Empresas productoras de bebidas con grandes volúmenes y con bajos costos.
4. Poder de negociación de los compradores:
- La cantidad de bebidas saludables en el mercado es bastante amplia, y aunque las frutas que los componen por lo general son las mismas, las combinaciones que realiza cada empresa son diferentes, esto lo evidencia la variedad de batidos ofrecida por Cosechas y Nativos (Díaz, 2017)
 - Como se mencionó en la anterior fuerza, existen gran variedad de productos sustitutos, haciendo que los consumidores puedan escoger otras bebidas, además los batidos no es un bien de primera necesidad, haciendo que esta bebida no tenga fuerza de compra para los consumidores finales.
5. Rivalidad de competidores existentes:
- Respecto a los principales competidores existentes, sus precios de ventas no varían en una gran medida, facilitando la competencia en el mercado de bebidas naturales.
 - La adquisición de franquicias son demasiadas altas, principalmente en cosechas ya que es el que tiene mayor participación en el mercado, además, hace que su expansión de la sea un poco más lenta respecto a la competencia.
 - Por último, por lo general las compañías de batidos no requieren gran inversión en activos fijos, facilitando así la producción de batidos.

BRÚJULA ESTRATEGICA

ESTRATEGIAS	ANTES	DESPUES
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir dos puntos de venta en el sector universitario de Bogotá durante el segundo semestre del año ✓ Ampliar el alcance mercado, con la creación de una tienda física en Medellín, en el ultimo trimestre del año, con el fin de expandir la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar acuerdos de venta con las grandes superficies, ofreciendo los productos en anchetas con los productos básicos de la canasta familiar ✓ Fortalecer el canal de ventas en línea creando alianzas con Rappi y domicilios.com ✓ Crear campañas de marketing posicionando la marca en redes sociales mediante su nuevo producto
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir y optimizar los costos de producción de manera eficiente mediante la evaluación de costeo tradicional y ABC y disminuir los intermediarios de distribución de los productos (Reducción de costos de 2% a 3%). ✓ Incrementar ventas entre 4% - 7% mensualmente (2018-II y 2019-I) con los productos fabricados por la empresa (Chocobati y Batido Exótico) mediante la implementación de estrategias de marketing MIX y de precios encaminadas a lograr un mayor posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceder al programa de garantías ofrecido por el gobierno nacional “Unidos por Colombia” con el fin de obtener un crédito que solvete las alianzas e investigación y desarrollo para los nuevos productos. ✓ Mantener el punto de equilibrio de la compañía con la disminución en los costos de producción y gastos administrativos.

REESTRUCTURACIÓN

CAPITAL ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none">✓ Incrementar el capital humano, enfocándolo en el apoyo de ventas y área productiva, con el fin de tener la capacidad para lograr los objetivos operacionales (ventas) ya mencionados. ✓ Realizar un trabajo conjunto con los accionistas con el fin de que realizar aportes adicionales para la puesta en marcha de los puntos de venta, así como la ampliación de la línea de productos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Reducir el horario de trabajo del personal operacional, y definir 2 turnos, de esta manera poder sobrellevar la disminución de ingreso e igualmente reducir los gastos operacionales. ✓ Realizar inversión en el área tecnológica y logística con el fin contar con los medios adecuados para seguir dando atención a nuestros clientes.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar la implementación de una estrategia de innovación y desarrollo de productos para mantener la atención de los clientes, esto mediante la interacción en las pagina web, permitiéndonos así prever los cambios en el mercado y poder adaptarnos de la mejor manera.	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoyados de las estrategias de innovación y de los buenos rendimientos obtenidos hasta el momento. Se implementará un sistema personalizado de atención, ofreciendo productos que fortalezcan el sistema inmunológico (bebidas y frutas), facilitando a los clientes la solicitud y entrega de productos. De igual forma la presentación de los productos se adecuará al producto deseado, garantizando su calidad y manejo.

REESTRUCTURACIÓN

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementar en los próximos 2 años una nueva línea de producto, que sea innovador en su presentación y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.✓ Implementar para los 3 años siguientes tecnología de punta en la planta de producción que permita automatizar un 15% de los procesos manuales para optimizar tiempos y mejorar la eficiencia.✓ Implementar dentro de la app de Batifruit's una opción donde el consumidor pueda combinar los diferentes ingredientes para elaborar el producto a su gusto.	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementar una nueva línea de productos saludable enfocada en el aumento de defensas que logre ser innovador para el consumidor final.✓ Realizar alianzas con las grandes superficies (Éxito, D1, Justo y bueno), que permitan promocionar nuestra nueva línea de productos.✓ Ampliar los canales de distribución y medios de pago, para facilitar la entrega del producto al consumidor final, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad.
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar acuerdos con proveedores que permitan disminuir costos de producción en un 5% y así lograr aumentar el margen de contribución.✓ Aumentar la capacidad instalada en un 10% para lograr aumentar la producción, disminuir el tiempo en cada proceso y ser más eficientes en la entrega del producto.	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar acuerdos con proveedores en cuanto a términos de pago y disminución en los costos por cambio de materia prima.✓ Organizar 2 turnos en la planta de producción, para evitar el aglomeramiento y lograr mantener el nivel de producción.✓ Implementar promociones y descuentos de nuestros productos a través de las redes sociales, ofreciendo el servicio de entrega inmediata.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Batifruit´s ha considerado realizar una estructura tipo lineo-funcional, el cual, se divide por los gerentes de cada área y sus respectivos subordinados. ¿Por qué????... Para nosotros todas las áreas o departamentos tienen igual importancia, ninguna es más que otra, toman sus propias decisiones

REESTRUCTURACIÓN

teniendo como principal objeto la misión y la visión de nuestra compañía, además la gerencia general estará al principio de nuestra estructura, ya que, es la que supervisa y crea procedimientos estratégicos para cada una de las demás áreas.

PROGRAMA DE CONCILIACIÓN LABORAL

- ✓ Cada mes el trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado otorgado por la compañía para regular la vida laboral y familiar.
- ✓ Horario flexible: Nuestra compañía no trabaja totalmente las 48 horas semanales legales (Observar el RIT para mayor información), esto con

el objetivo de no agobiar a nuestros trabajadores y permitir desarrollar una vida familiar mayor.

- ✓ En nuestros proyectos para los próximos años, implementaremos la modalidad de Teletrabajo para algunos de nuestros trabajadores para que aprovechen los beneficios que trae y, además, adquirir las tecnologías necesarias para desarrollarlo de la mejor forma. El área de Recursos Humanos está encargada de realizar los respectivos estudios para identificar los cargos a los cuales aplicaría dicha modalidad, y desarrollar las respectivas evaluaciones de desempeño y de resultados para mejorar cada vez más la productividad de todos nosotros.

PROGRAMAS ASISTENCIALES

- ✓ La salud es importante para nosotros, por ello, todas las afiliaciones a nuestros trabajadores las realizaremos con lo establecido por la ley, y así mismo, informaremos al trabajador todo lo relacionado con su EPS y las características que tiene la misma. Cada uno de nuestros empleados tiene el derecho de afiliación a EPS, por ello, nosotros hemos elegido una de las mejores (Compensar), el cual, te dará
- ✓
- ✓ diferentes beneficios como seguro dental, de vida, invalidez, entre otros.
- ✓ PARA EL 2020... Nuestra empresa tiene proyectado darte un beneficio fabuloso, te aseguraremos a ti y a un familiar a medicina prepagada en Colmédica, donde recibirás el triple de beneficios que una EPS normal. Para más información puedes escribirnos en nuestro correo y te daremos información completa de la propuesta del 2019

REESTRUCTURACIÓN

- ✓ **SERVICIO DE PARQUEADERO:** Lamentablemente aun no contamos con estacionamiento propio, sin embargo, tenemos un convenio con CityPark que se encuentra a una cuadra de nuestra sede administrativa, en donde te darán descuentos especiales por trabajar con nosotros. ✓ Contamos con un servicio de ayuda psicológica a carga del área de Recursos Humanos, en el cual, lo apoyaremos con cualquier problema que presente dentro y fuera de la compañía. Aprovechalo...

