

**Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora
de productos de comida saludable de bajo costo en la ciudad de Bucaramanga**

Ingrid Tatiana Barrios Villamizar

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Roque Antonio Carreño Ramírez

Magister en Investigación de Mercados

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Dedico este logro principalmente a mi madre, quién fue la ayuda y compañía incondicional en este proceso de formación profesional, a mi hermana, tía, padre y demás familiares, amigos, compañeros y docentes que hicieron parte de mi vida en esta etapa, en la cual aprendí mucho de cada uno de ellos. Gracias por estar presentes y por las experiencias vividas.

Agradecimientos

Agradezco enormemente a mi madre, quién fue mi apoyo incondicional, a mi familia, amigos, compañeros, por el apoyo, experiencias y acompañamiento en este camino.

También agradezco grandemente a todos quienes fueron mis profesores, cada uno dejó un aporte importante para lograr este objetivo. A mi director de proyecto, gracias por el apoyo, la buena disposición y las enseñanzas en el desarrollo de este trabajo. Y en general a cada persona que de una u otra forma estuvo presente y aportó su granito de arena en mi crecimiento como estudiante y como persona.

Tabla de contenido

Introducción	17
1. Generalidades del proyecto.....	20
1.1 Título.....	20
1.2 Nombre de la idea de negocio.....	20
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos	21
3. Justificación	22
4. Marco referencial	26
4.1 Marco de antecedentes.....	26
4.2 Marco teórico	29
4.2.1 Plan de negocios.....	29
4.2.2 Análisis del entorno.....	29
4.2.3 Análisis PEST	30
4.2.4 Las cinco fuerzas de Porter	30
4.2.5 Investigación de mercado.....	31
4.2.6 Plan de mercadeo	31
4.2.7 Análisis técnico	32

4.2.8	Análisis organizacional	32
4.2.9	Análisis legal	33
4.2.10	Análisis social y ambiental.....	33
4.2.11	Análisis financiero.....	34
4.2.12	Análisis estratégico	35
4.2.13	Análisis DOFA.....	35
5.	Análisis del sector	36
5.1	Análisis PEST	36
5.1.1	Análisis político-legal	36
5.1.2	Análisis económico	38
5.1.3	Análisis sociocultural	40
5.1.4	Análisis tecnológico	42
5.2	Cinco fuerzas de Porter	43
5.2.1	Rivalidad entre competidores.....	43
5.2.2	Poder de negociación de los clientes.....	44
5.2.3	Poder de negociación de los proveedores	45
5.2.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	46
5.2.5	Amenaza de productos sustitutos	46
6.	Estudio del mercado.....	47

6.1	Revisión del sector de productos saludables.....	47
6.2	Descripción de los productos.....	48
6.3	Mercado potencial y objetivo.....	49
6.4	Investigación de mercados.....	50
6.4.1	Diseño de la investigación.....	50
6.4.2	Problema de investigación.....	51
6.4.3	Investigación cuantitativa.....	51
6.4.4	Investigación cualitativa.....	54
6.4.5	Resultados de la investigación.....	55
6.5	Conclusión de la investigación de mercados.....	70
6.6	Estimación y proyección de la demanda.....	70
7.	Plan de mercadeo.....	72
7.1	Propuesta de valor.....	72
7.2	Estrategias de producto.....	73
7.2.1	Logo.....	74
7.3	Estrategias de precios.....	76
7.4	Estrategias de distribución.....	78
7.5	Estrategias de promoción y comunicación.....	78
8.	Análisis técnico.....	79

8.1	Descripción del proceso.....	79
8.2	Requerimiento de recursos.....	82
8.2.1	Materia prima	82
8.2.2	Maquinaria y equipo.....	84
8.2.3	Muebles y enseres	85
8.2.4	Herramientas	86
8.2.5	Equipo de oficina	86
8.2.6	Recursos humanos.....	87
8.3	Localización y distribución de planta	88
8.3.1	Macro Localización.....	88
8.3.2	Micro localización.....	88
8.3.3	Distribución de la planta	92
9.	Análisis legal.....	92
9.1	Requisitos para crear una empresa.....	92
9.1.1	Tipo de empresa	92
9.1.2	Nombre de la empresa y consulta de homonimia	93
9.1.3	Actividad Económica CIU	94
9.1.4	Consulta sobre el uso del suelo	96
9.1.5	Trámite ante la DIAN.....	97

9.1.6	Regístrese futuro empresario.....	97
9.1.7	Impuesto de registro	97
9.1.8	Radique y pague	98
9.1.9	Ficha de establecimiento comercial	98
10.	Análisis social y ambiental	99
10.1	Impacto social	99
10.2	Impacto ambiental.....	100
11.	Análisis administrativo	101
11.1	Estructura organizacional.....	101
11.1.1	Organigrama.....	101
11.1.2	Manual de funciones	102
11.1.3	Estructura salarial.....	102
12.	Análisis estratégico	103
12.1	Filosofía	103
12.1.1	Misión.....	104
12.1.2	Visión	104
12.1.3	Valores	104
12.2	Modelo CANVA.....	104
12.3	Análisis DOFA.....	104

12.3.1	Estrategias DOFA	106
13.	Análisis financiero	108
13.1	Inversión y financiación.....	108
13.1.1	Inversión fija	108
13.1.2	Inversión diferida	109
13.1.3	Capital de trabajo	110
13.1.4	Inversión total.....	110
13.1.5	Financiación	111
13.2	Egresos.....	111
13.2.1	Costos de producción	111
13.2.2	Gastos de administración	112
13.3	Ingresos	112
13.4	Estados financieros	113
13.4.1	Estado de resultados	113
13.4.2	Flujo de caja	114
13.4.3	Balance general	115
13.5	Evaluación financiera.....	115
13.6	Punto de equilibrio.....	116
13.7	Análisis de escenarios	116

13.7.1	Escenario más probable.....	116
13.7.2	Escenario Optimista	117
13.7.3	Escenario Pesimista.....	117
14.	Conclusiones	119
15.	Recomendaciones	120
	Referencias.....	122

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Ficha técnica de la encuesta.....	53
Tabla 3. Participación en el mercado.....	71
Tabla 4. Matriz de Ansoff.....	73
Tabla 5. Lista de materia prima.....	83
Tabla 6. Lista de maquinaria y equipo.....	84
Tabla 7. Lista de muebles y enseres.....	85
Tabla 8. Lista de herramientas.....	86
Tabla 9. Lista de equipos de oficina.....	87
Tabla 10. Recursos humanos.....	87
Tabla 11. Valoración por puntaje y ponderación de criterios.....	90
Tabla 12. Aportes sociales.....	102
Tabla 13. Estructura salarial.....	103
Tabla 14. Matriz DOFA.....	105
Tabla 15. Inversión fija.....	109
Tabla 16. Inversión diferida.....	109

Tabla 17. Capital de trabajo.....	110
Tabla 18. Inversión total.....	110
Tabla 19. Resumen del crédito.....	111
Tabla 20. Resumen de costos de producción.....	112
Tabla 21. Proyección de ventas para 5 años.....	113
Tabla 22. Estado de resultados.....	113
Tabla 23. Evaluación financiera.....	115
Tabla 24. Punto de equilibrio.....	116
Tabla 25. Indicadores del escenario más probable.....	116
Tabla 26. Indicadores del escenario optimista.....	117
Tabla 27. Indicadores del escenario pesimista.....	118

Lista de Figuras

Figura 1. Valor de n.....	51
Figura 2. Tamaño de la muestra.....	52
Figura 3. Datos de edad.....	56
Figura 4. Datos de estrato socioeconómico.....	57
Figura 5. Cantidad de comidas en el día.....	58
Figura 6. Frecuencia de consumo.....	59
Figura 7. Procura comer snacks saludables.....	60
Figura 8. Importancia de aspectos.....	62
Figura 9. Productos que compraría 1.....	63
Figura 10. Donde le gustaría encontrar estos productos 1.....	63
Figura 11. Presupuesto semanal para snacks 1.....	64
Figura 12. Motivos para no consumir snacks.....	65
Figura 13. Importancia de alimentación saludable.....	66
Figura 14. Productos de compraría 2.....	67
Figura 15. Presupuesto semanal para snacks 2.....	68
Figura 16. Logo general de Innatus.....	74

Figura 17. Logo de producto para Innatus.....	75
Figura 18. Etiqueta trasera de producto Innatus.....	76
Figura 19. Concentración de actividades económicas y de empleo.....	88
Figura 20. Comunas de Bucaramanga.....	89
Figura 21. Ubicación del posible local para Innatus.....	91
Figura 22. Consulta de homonimia.....	94
Figura 23. Consulta de código CIIU.....	95
Figura 24. Consulta del uso del suelo.....	96
Figura 25. Consulta de establecimientos comerciales.....	98
Figura 26. Organigrama Innatus.....	101

Lista de Apéndices

Nota: Los apéndices pueden ser consultados en la base de datos de la biblioteca.

Apéndice A. Diseño de la encuesta.

Apéndice B. Diagramas de flujo.

Apéndice C. Diseño de la planta para Innatus.

Apéndice D. Matriz de Leopold.

Apéndice E. Manual de funciones.

Apéndice F. Modelo CANVA.

Apéndice G. Estudio financiero.

Apéndice H. Respuestas a entrevistas.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de productos de comida saludable de bajo costo en la ciudad de Bucaramanga¹

Autor: Ingrid Tatiana Barrios Villamizar²

Palabras Clave: Comida saludable, alimentos sanos, snacks saludables, emprendimiento.

Descripción: El proyecto formulado para la idea de negocio que se describe más adelante en este documento tiene como objetivo concebir una empresa de fabricación y comercialización de productos comestibles saludables, no solo capaz de ser un refrigerio independiente, sino también como un ingrediente complementario en preparaciones saludables más complejas. La propuesta principal de este proyecto de emprendimiento tiene como objetivo el boleto de precio de venta de ciertos bocadillos saludables y su asequibilidad entre los consumidores ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga. Así, estos productos ofrecen un precio altamente competitivo en comparación con los ya disponibles en el mercado de otros competidores. Además, el proyecto pretende optimizar los recursos tangibles e intangibles de tal forma que los productos puedan ser lanzados al mercado y sean accesibles a casi cualquier cliente que desee consumir este tipo de productos saludables.

Por ello, se realizaron análisis relevantes en cuanto a los aspectos destacados para el exitoso desarrollo e implementación de un plan de negocio como son una investigación de mercado basada en encuestas y entrevistas, un análisis del entorno además de un análisis oferta-demanda con diversas herramientas, explicado detalladamente más adelante en esta disertación. Finalmente, esos hallazgos fueron considerados para desarrollar un plan final de mercadeo y producción con sus análisis técnicos, legales, administrativos, financieros y organizacionales interrelacionados.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Roque Antonio Carreño Ramírez

Abstract

Title: Business plan for the creation of a company that manufactures and markets low-cost healthy food products in the city of Bucaramanga³

Author: Ingrid Tatiana Barrios Villamizar⁴

Key Words: Healthy food, healthy food, healthy snacks, entrepreneurship.

Description: The formulated project for the business idea outlined further on this document aims to conceive a manufacture and merchandising company of healthy edible products, not only capable of being a stand-alone snack, but also as a complimentary ingredient in more complex healthful preparations. The primary proposal for this entrepreneurship project targets the sale price ticket of certain healthy snacks and its affordability among consumers located in Bucaramanga's metropolitan area. Thus, these products offer a highly competitive price compared to those already available in the market from other competitors. Furthermore, the project intends to optimize tangible and intangible resources in such a way that products can be launched on the market while being accessible to almost any customer willing to consume this type of healthy products.

For this reason, relevant analyzes regarding the outstanding aspects for the successful development and implementation of a business plan were carried out such as a market research based on surveys and interviews, a surrounding analysis in addition with an offer-demand analysis with various tools thoroughly explained later in this dissertation. Finally, those findings were considered to develop a final marketing and production plan with its interrelated Technical, Legal, administrative, financial, and organizational analyzes.

³ Degree work

⁴ Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Roque Antonio Carreño Ramirez

Introducción

En los últimos años, la tendencia por tener una vida con hábitos saludables ha tomado gran relevancia gracias a los efectos positivos que tienen estos hábitos en la salud y bienestar de las personas.

Un conjunto de hábitos saludables puede mejorar la calidad de vida de las personas en los diferentes aspectos físicos, psicológicos, sociales, culturales y emocionales. Este conjunto se basa en alimentar el cuerpo y mente de las cosas que mejor los beneficien, como una comida balanceada y saludable, la práctica constante de actividad física y el equilibrio emocional con un control debido de los niveles de estrés.

Siendo así, la comida sana ha cobrado mayor importancia en la sociedad a partir de la información que se ha venido mostrando últimamente, donde se puede apreciar que la comida ultra procesada, alta en azúcar, grasas malas y calorías vacías pueden traer efectos negativos en la salud integral de las personas, entre estos, enfermedades crónicas importantes como la diabetes, obesidad, hipertensión, problemas cardíacos, metabólicos, digestivos y psicológicos, entre otros. (OMS, 2018)

Asimismo se ha podido ver como la pandemia por el COVID-19 ha traído mayor preocupación por la salud y condición física por parte de las personas, ya que debido al confinamiento se generó más sedentarismo y la necesidad de cocinar en casa. Es así como ha aumentado el consumo de alimentos saludables en Colombia. En una encuesta revelada por Portafolio se concluyó que 5 de cada 10 colombianos hicieron un cambio importante en la dieta durante la pandemia. (Portafolio, 2020)

Es así como esta idea de negocio encuentra una gran oportunidad para incursionar en el mercado y mantenerse de manera sostenible a lo largo del tiempo, pues las tendencias saludables están aumentando cada vez más, lo que es un buen indicador para poner en marcha el proyecto.

De manera que en este plan de negocios se realizará un estudio adecuado de los factores que influyen en el desarrollo de este, analizando rigurosamente los aspectos financieros, legales, ambientales, estructurales, organizativos y de mercado que sean necesarios para dar con conclusiones precisas y oportunas que contribuyan en el buen funcionamiento del proyecto. Por último, se mostrarán los prototipos de los productos que se quieren fabricar en la idea de negocio.

Tabla 1.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un estudio del entorno, analizando las variables macro y microeconómicas en el sector de la comida saludable en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta los criterios técnicos, ambientales, económicos, legales, administrativos y financieros que conlleva el proyecto.	Capítulo 5
Elaborar un diagnóstico actual del mercado a partir de un análisis profundo haciendo uso de fuentes confiables de información obtenida a partir de la realización de encuestas y entrevistas que serán aplicadas en la ciudad de Bucaramanga.	Capítulo 6
Diseñar y evaluar estrategias de producto, precio, plaza, promoción y distribución que contribuyan en la introducción y permanencia de la empresa en el mercado.	Capítulo 7

Desarrollar un análisis técnico el cual permita establecer con claridad la forma como operará la empresa, definiendo los recursos necesarios, diseños de los productos y la tecnología a implementar.

Capítulo 8

Definir el marco legal que se requiere para la creación de la empresa junto con la figura jurídica y demás tramites de normatividad y reglamentación.

Capítulo 9

Determinar el impacto en los clientes en términos de salud y bienestar que generará la creación de esta empresa en los habitantes de Bucaramanga, teniendo en cuenta los beneficios de la comida saludable en las personas y planteando procesos y políticas sostenibles dentro de la puesta en marcha del proyecto.

Capítulo 10

Realizar un análisis organizativo para la búsqueda de estrategias de optimización en los costos, procesos y demás recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, contemplando una estructura organizacional definida junto con el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.

Capítulo 11

Determinar la planeación estratégica que se llevará a cabo en la creación de la empresa, teniendo en cuenta su misión, visión y valores corporativos que ayuden en el crecimiento de la empresa y la permanencia en el mercado.

Capítulo 12

Llevar a cabo un estudio financiero detallado para precisar la viabilidad de la creación de la empresa y la rentabilidad del negocio.

Capítulo 13

1. Generalidades del proyecto

1.1 Título

Plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de productos de comida saludable de bajo costo en la ciudad de Bucaramanga.

1.2 Nombre de la idea de negocio

INNATUS S.A.S

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de productos de comida saludable de bajo costo en la ciudad de Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio del entorno, analizando las variables macro y microeconómicas en el sector de la comida saludable en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta los criterios técnicos, ambientales, económicos, legales, administrativos y financieros que conlleva el proyecto.

Elaborar un diagnóstico actual del mercado a partir de un análisis profundo haciendo uso de fuentes confiables de información obtenida a partir de la realización de encuestas y entrevistas que serán aplicadas en la ciudad de Bucaramanga.

Desarrollar un análisis técnico el cual permita establecer con claridad la forma como operará la empresa, definiendo los recursos necesarios, diseños de los productos y la tecnología a implementar.

Realizar un análisis organizativo para la búsqueda de estrategias de optimización en los costos, procesos y demás recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, contemplando una estructura organizacional definida junto con el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.

Definir el marco legal que se requiere para la creación de la empresa junto con la figura jurídica y demás tramites de normatividad y reglamentación.

Determinar el impacto en los clientes en términos de salud y bienestar que generará la creación de esta empresa en los habitantes de Bucaramanga, teniendo en cuenta los beneficios de la comida saludable en las personas y planteando procesos y políticas sostenibles dentro de la puesta en marcha del proyecto.

Llevar a cabo un estudio financiero detallado para precisar la viabilidad de la creación de la empresa y la rentabilidad del negocio.

Determinar la planeación estratégica que se llevará a cabo en la creación de la empresa, teniendo en cuenta su misión, visión y valores corporativos que ayuden en el crecimiento de la empresa y la permanencia en el mercado.

Diseñar y evaluar estrategias de producto, precio, plaza, promoción y distribución que contribuyan en la introducción y permanencia de la empresa en el mercado.

3. Justificación

En los últimos años se han venido presentando cambios en las formas de alimentarse que tienen las personas. Los avances en nuevas investigaciones y estudios junto con la facilidad de encontrar información rápida en internet, redes y demás medios de comunicación han hecho que las personas se enteren de información antes limitada, a cerca de los diferentes temas de interés, en este caso, de una buena alimentación.

A partir de esto, han surgido nuevas tendencias, como la inclinación por una alimentación saludable, equilibrada y sostenible. Tendencia que ha venido tomando gran relevancia gracias a la relación crucial que tiene la alimentación con el estado de salud y bienestar físico y mental de las personas.

Junto con el crecimiento de estas tendencias se percibe también un crecimiento económico en este sector, ya que los consumidores han optado por adquirir productos de mejor calidad nutricional, más naturales y que tengan buena funcionalidad para su organismo.

La tendencia y por lo tanto las oportunidades que representa son tan claras como el agua: 4 de cada 10 colombianos está cambiando a la versión saludable de su producto preferido, el 84% busca productos locales, naturales y orgánicos; mientras que el 78% de los consumidores en nuestro país lee las etiquetas de contenido nutricional (NielsenIQ, 2018).

Estos datos reflejan una oportunidad para incursionar en el mercado de productos de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Innatus pretende ser un emprendimiento responsable, atento a las necesidades de los clientes, brindando productos de alta calidad, con un precio asequible, información honesta de cada producto, con facilidad de compra y cierto acompañamiento nutricional para así lograr un cambio en los hábitos alimentarios de sus clientes y lograr fidelizarlos en el largo plazo.

Asimismo, el interés de la idea de negocio es que más personas lleguen a conocer sus productos y lograr un impacto amplio en el mercado, dándose a conocer como una marca líder en snacks saludables, artesanales y de precio asequible en la ciudad.

Es importante resaltar también que el aumento en casos de personas con enfermedades como la diabetes, obesidad, hipertensión, enfermedades del sistema digestivo, problemas metabólicos, cardíacos y hasta psicológicos han alertado a las personas sobre sus causas, las cuales se han podido relacionar estrechamente con los malos hábitos alimentarios, entre otros factores. Razones por las cuales, un cambio en el consumo de alimentos genera un impacto positivo en la vida de todas las personas, en materia de salud y bienestar.

La labor de prevención de las enfermedades no transmisibles (ENT) consiste principalmente en procurar reducir sus principales factores de riesgo (el consumo de tabaco, la inactividad física, el uso nocivo del alcohol y las dietas malsanas) con el fin de evitar las defunciones por estas enfermedades (OMS, 2020).

Una de las condiciones más importantes que se pueden presentar al tener malos hábitos alimentarios es la obesidad, la cual puede desencadenar una serie de enfermedades y patologías que afectan negativamente la salud y bienestar de las personas.

En Colombia, 56% de la población entre los 18 y 64 años, está en condición de sobrepeso u obesidad y una de cada cinco personas tiene obesidad, de acuerdo con la más actual Encuesta Nacional de Situación Nutricional de 2015 (Ensin) del Ministerio de Salud en Colombia (Portafolio, 2020).

Estos datos no solo reflejan las cifras de las personas con condición de sobrepeso y obesidad, también dejan ver que los colombianos tienen malas prácticas alimentarias desde hace mucho tiempo. Oscar Rosero Olarte (2018), médico Endocrinólogo experto en Metabolismo y miembro de la Asociación Colombiana de Endocrinología y de la Asociación Americana de

Endocrinólogos clínicos, explicó para el diario El País un dato muy interesante para la comprensión del crecimiento de la obesidad en Colombia, y es que justamente una de las razones para que en Colombia este fenómeno siga creciendo se debe a que la obesidad y el sobrepeso son tratados como algo estético y no como una enfermedad. Asimismo, dijo que “La sobrealimentación y el exceso de ingesta de calorías son las principales causas del alto índice de sobrepeso y obesidad en Colombia. El problema está en las dietas que cada persona lleva. En los malos hábitos y en la educación que estamos dando sobre la alimentación” (El País , 2018).

De acuerdo con lo anterior también se puede decir que la educación alimentaria juega un papel importante en el desarrollo de unos buenos hábitos, pues las personas no tienen el conocimiento adecuado para saber elegir correctamente los alimentos.

Este es un punto interesante de la idea de negocio, pues Innatus quiere brindar una amplia gama de información acerca de los alimentos, sus componentes nutricionales y sus funcionalidades en el cuerpo humano. Mediante sus canales de comunicación, proporcionará datos relevantes de los productos, sus propiedades y beneficios, la información nutricional más importante, como lo son la cantidad de macronutrientes que tiene cada producto junto con sus posibles usos en la preparación de recetas para que así el cliente pueda tener un buen aprovechamiento de los productos.

La información en la etiqueta de los alimentos es el medio de comunicación más importante y directo entre los fabricantes y los consumidores, provee no sólo información básica del alimento sino también información nutricional, lo que permite al consumidor tomar decisiones en cuanto a su salud (López, 2017).

Por otro lado, en Colombia tres de cada 100 personas sufren de diabetes, enfermedad que ocasiona otros problemas como la aparición de infartos del corazón, trombosis cerebral, amputaciones de las extremidades inferiores y deterioro de la función del riñón, hasta el punto en que las personas pueden necesitar diálisis para continuar viviendo (Ministerio de Salud, 2020).

De esto también se puede ver que en Colombia urge un cambio en el mercado alimenticio, pues está compuesto en su mayoría de productos bajos en nutrientes, altos en grasas malas, azúcares, calorías vacías, ultra procesados y con exceso de aditivos químicos. Es por esto por lo que Innatus presenta una alternativa sana, equilibrada, del alto valor nutricional y de fácil acceso; lo que convierte a Innatus en una opción cada vez más deseada en el mercado y así lograr tener una alta participación en un mediano plazo.

4. Marco referencial

4.1 Marco de antecedentes

Los alimentos saludables han tenido buena acogida en el mercado en los últimos tiempos, eso se ha podido observar también en otros planes de negocio que tienen cierta relación con el de Innatus, los cuales buscan la buena alimentación de sus clientes, mediante productos nutritivos y saludables.

En 2020, Karoll Yuranny Ruiz Ariza realizó un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga en la Universidad Industrial de Santander, del cual se pueden destacar varios aspectos importantes ya que tiene relación con el proyecto Innatus porque los dos se

concentran en brindar alimentos realizados a base de productos naturales ricos en nutrientes que sean totalmente benéficos para los clientes.

Ruiz menciona datos legales y económicos que tienen relación con la industria alimentaria, las pequeñas y medianas empresas y el crecimiento económico respectivo. Asimismo, hace alusión a un estudio realizado por la UDES sobre los hábitos de consumo que tiene la población del AMB (área metropolitana de Bucaramanga), donde concluyen que los hábitos de la población han cambiado dándole oportunidad a nuevas marcas y a quienes les brinden un buen precio y acceso de los productos a la hora de comprarlos.

También el proyecto realizado Ruiz aporta información importante en relación con datos mencionados que tienen que ver con los hábitos de vida de los santandereanos y la presencia de buenos hábitos alimentarios, los cuales han venido cambiando a unos más saludables. Incluso se puede observar la acogida que pueden tener los productos saludables en el mercado y algunos referentes financieros, operacionales y organizacionales que se deben tener en cuenta en un emprendimiento de productos de comida saludable.

Para 2019, Harold Yesid Salazar Portilla realizó el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el municipio de Bucaramanga, en la UIS, y de éste, se puede observar cuanto interés tiene dicho proyecto en la salud de sus clientes y el enfoque que lleva la fabricación de las galletas en contribuir al mejoramiento de los hábitos alimentarios de los bucaramanguenses. En este aspecto tienen similitud con el proyecto Innatus, ya que uno de los

principales objetivos de Innatus es ayudar en el cambio de los malos hábitos alimentarios de sus clientes a unos buenos, que los ayude a mejorar su salud y bienestar.

Salazar hace alusión a datos importantes del consumo alimenticio sano en Bucaramanga y como la población se comporta frente a este tema. Asimismo, menciona las repercusiones en materia de autoestima y aceptación con respecto a la apariencia física que una mala alimentación puede causar, asunto que también es relevante para Innatus ya que en su idea de negocio piensa contribuir al cambio en la apariencia de sus clientes con un coaching de alimentación personalizado y de acompañamiento constante, ya que muchas personas desconocen los usos de algunos productos que no son tan conocidos en el mercado y por este motivo no los adquieren y no pueden conocer sus beneficios.

En 2018 en la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Cali, Ana María Murillo Serna y Daniela Rodríguez Salazar realizaron su proyecto de grado titulado: alimentación saludable, la gran tendencia del consumo actual; esta investigación se realizó principalmente para conocer las razones y los aspectos que influyen en la decisión de compra de los consumidores, los hábitos de consumo, la frecuencia, el nivel de top of mind y la fidelidad de los clientes a los productos saludables y las marcas existentes.

En esta investigación se encontró que las personas están muy interesadas en alimentarse de forma saludable porque quieren cuidar su salud y tener una buena apariencia física, así que han adquirido nuevos hábitos de vida como comer sano y hacer ejercicio físico, lo que se presenta principalmente en las generaciones más jóvenes.

Este proyecto tiene una relación estrecha con la idea de negocio Innatus, porque presenta información relacionada con hábitos de alimentación saludable, comportamientos, gustos y opiniones de los clientes potenciales frente a este estilo de alimentación.

4.2 Marco teórico

4.2.1 *Plan de negocios*

Un Plan de Negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos, especificando los análisis, estudios y planes de acción proyectados para el desarrollo del negocio (Emprentec).

Este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas (Galán, 2015).

4.2.2 *Análisis del entorno*

El análisis del entorno es un proceso el cual ayuda a identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que intervengan en el funcionamiento de la empresa, en el cumplimiento de las metas y en la capacidad de alcanzar los objetivos. (Ospina, 2019)

Su función principal es analizar el contexto externo en el que se desenvuelve determinada empresa. Ya que el entorno está fuera del control de la empresa y presenta cambios constantes que deben ser estudiados a conveniencia. Así que se deben analizar los factores externos económicos, políticos, sociales, culturales, ambientales y de mercado.

Para esta idea de negocio se estudia el entorno mediante el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.

4.2.3 *Análisis PEST*

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores externos generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

“El origen del análisis PEST se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado: Análisis macro-ambiental en gestión estratégica; realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores” (Peiró, 2017).

4.2.4 *Las cinco fuerzas de Porter*

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado (Moraes, 2018). Estas cinco fuerzas son:

1. Rivalidad entre competidores;
2. Poder de negociación de los proveedores;
3. Poder de negociación de los clientes;
4. Amenaza de nuevos competidores;
5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

4.2.5 *Investigación de mercado*

Una investigación de mercados permite a la empresa recopilar datos de manera sistemática a cerca de la información que desea saber de los clientes, para lograr tener un mejor conocimiento del consumidor y así saber tomar las decisiones respectivas.

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing (Malhotra, 2004).

Esto quiere decir que la investigación de mercados es una herramienta fundamental para el conocimiento del cliente, la cual le sirve a la empresa para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

4.2.6 *Plan de mercadeo*

Un plan de mercadeo es un documento donde se exponen todos los factores que influyen en todos los análisis realizados para el mercado objetivo, los cuales están enfocados en el producto, la plaza, el precio y la promoción que se van a mostrar a los clientes potenciales y de qué manera fidelizarlos.

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece los objetivos en términos comerciales que quiere alcanzar y que debe hacer para

alcanzar dichos objetivos; asimismo, un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año (Ballesteros, 2013).

4.2.7 *Análisis técnico*

En el estudio técnico se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos (Facultad de economía UNAM, s.f).

“Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita” (Rosales, 2005).

“El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal” (Baca, 2010).

4.2.8 *Análisis organizacional*

“Es una disciplina que ofrece una diversidad de modelos técnicas y herramientas para el abordaje y tratamiento de diferentes problemas (ambiente interno y externo) que atraviesa una organización”. (Cueto, s.f)

4.2.9 *Análisis legal*

El estudio legal busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de los planes y normas relacionadas con localización, aspectos presupuestales, ambientales, uso de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y contratación, entre otros.

Los objetivos de un estudio legal se basan en:

Determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas a la luz de las normas que lo rigen.

Incorporar en la evaluación del proyecto los costos y beneficios que resultan directa o indirectamente del estudio legal

Definir la estructura jurídica más conveniente que se creara con el proyecto, si se requiere (DNP, 2013).

4.2.10 *Análisis social y ambiental*

“Una evaluación del impacto social es un proceso de investigación, planificación y manejo del cambio o consecuencias sociales (positivas y negativas, previstas y no previstas) que surgen de las políticas, planes, desarrollos y proyectos” (PNUMA, 2007).

Los ejemplos de impactos sociales incluyen: El estilo de vida de las personas, su cultura, su comunidad, sus sistemas políticos y su salud y bienestar - la salud es un estado de completo bienestar físico, mental, social y espiritual, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades - (International Institute for Sustainable Development, 2016).

Asimismo, el análisis ambiental consiste en evaluar las repercusiones que deja en el medio ambiente determinado proyecto, acción o actividad que se esté llevando a cabo. Estos efectos en el ambiente pueden ser positivos o negativos y pueden ser evaluados mediante herramientas como la matriz de Leopold. En esta herramienta se exponen varios factores y acciones que pueden generar un impacto, los cuales son diferentes para cada proyecto y tienen que ser identificados y calificados.

4.2.11 Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta fundamental y necesaria para cualquier negocio que se quiera emprender, pues el dinero es una de las bases principales para poder ejecutar un proyecto.

Se realiza un análisis financiero con el fin de conocer la información pertinente para poder tener una gestión adecuada de las finanzas en la empresa y evitar problemas de liquidez, rentabilidad, gestión del endeudamiento, solvencia, rotación, capacidad productiva y optimización del dinero.

Para que se pueda llevar a cabo el análisis de estados financieros se debe estar familiarizado con los elementos de los estados financieros como son el activo, pasivo, capital, ingreso y egresos (Martínez & Martínez, s.f.).

4.2.12 Análisis estratégico

El análisis estratégico se trata del estudio de específico del ambiente interno y externo de la empresa, el cual contribuya a diseñar un plan que pueda ayudar a empresa a conseguir sus objetivos.

En ese proceso intervienen distintos factores, como la recogida y evaluación de datos relevantes, la definición de los entornos internos y externos a analizar y la aplicación de distintos métodos analíticos, como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA o el análisis de la cadena de valor (Universidad Internacional de Valencia , 2019).

4.2.13 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Ballén, 2012).

El análisis DOFA también nos permite identificar con mayor facilidad los factores que pueden favorecer y los que pueden dificultar las acciones y demás actividades de la empresa para el cumplimiento de sus metas.

5. Análisis del sector

En este capítulo se realiza el estudio del entorno en el que se encuentra la propuesta de negocio, que es el sector alimentario y más precisamente de alimentos saludables. Se utilizan herramientas de análisis como el análisis PEST y el método de las Cinco Fuerzas de Porter, los cuales aportan información relevante a cerca de los diferentes ámbitos internos y externos con los que se va a encontrar la idea de negocio en su puesta en marcha.

5.1 Análisis PEST

5.1.1 Análisis político-legal

El sector alimentario es uno de los más importantes en la economía colombiana, el gobierno cuenta con políticas estructuradas que fomentan la correcta manipulación de alimentos, la transparencia en la información nutricional, la publicidad honesta, la inocuidad e higiene, los deberes y derechos de cada ente involucrado en el sector, entre otros.

- Resolución 719 de 2015 expedida por el Ministerio de Protección Social: establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en la salud pública. (Resolución 719 de 2015)

- Resolución 5109 de 2005 expedida por el Ministerio de Protección Social: establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. (Resolución 5109 de 2005)

- Resolución 666 de 2020 expedida por el Ministerio de Protección Social: adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del COVID-19. (Resolución 666 de 2020)

- Resolución 2525 de 2004 expedida por el Ministerio de Transporte donde se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles. (Resolución 2525 de 2004)

- Resolución 2674 de 2013 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social: establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

- El decreto 3075 de 1997 regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- El decreto 4444 de 2005 expedido por el Ministerio de Protección Social por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. (Decreto 4444 de 2005)

- Proyecto de Ley No. 167 de 2019 del Congreso de la República en la Cámara "Por medio de la cual se adoptan medidas para fomentar entornos alimentarios saludables y prevenir

Enfermedades No Transmisibles y se adoptan otras disposiciones” (Entornos Alimentarios Saludables). (Proyecto de Ley 167 de 2019)

También es importante tener en cuenta el normograma de regulación sanitaria para alimentos de consumo humano que está presente en la Ley 9 de 1979, donde se encuentran los aspectos legales que le corresponden a cada clasificación en el sector de alimentos. (Ministerio de Salud)

En lo relacionado con alimentación, la Ley 1283 de 2009 decreta que mínimo un 1% de todos los recursos monetarios del país deben ser destinados a nutrición y seguridad alimentaria como lo dicta la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN), seguida y coordinada por la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN, Decreto 2055 de 2009).

Por su parte, la Ley 1355 de 2009 declara la obesidad como una enfermedad de salud pública que a su vez es causa directa de otras enfermedades y aumenta la tasa de mortalidad de los colombianos. Esta ley también determina: la promoción de una dieta balanceada y saludable, la adopción de programas de educación alimentaria. (Cardiecol, s.f.)

5.1.2 Análisis económico

Entre 2010 y 2019, la economía colombiana tuvo tres años de crecimiento sostenido a tasas mayores a 5%. La mayor variación del PIB se logró en el tercer trimestre de 2011 cuando aumentó 8,6%. A partir de 2014 el alza se ha mantenido en 3% (La República, 2019).

Se puede decir que Colombia había mantenido un buen estado de crecimiento económico en los últimos años a pesar de las crisis que se habían venido presentado, eso sin contar la del COVID-19, que para Colombia como para el resto del mundo ha sido un fuerte golpe a nivel económico.

Siendo así, se puede mencionar el decaimiento económico que se presentó en los primeros trimestres del año 2020 debido a la pandemia, que para ese entonces el CEDE (2020) estimó que el cierre de los sectores más vulnerables a las medidas de aislamiento preventivo costaría al menos 10% del PIB de cada mes (Banco de la República , 2020).

Y como se ha podido evidenciar, algunos sectores se han visto más afectados que otros. Pero el sector de alimentos no presentó una mala variación en el consumo durante esta crisis en los primeros trimestres del 2020, pues es una necesidad fundamental de todas las personas. Después de los consumos de salud y gastos varios, el sector de alimentos presentó una variación del 17,7%, lo cual representa un valor positivo frente a los sectores de cultura y vestuario y calzado, los cuales presentan una variación de -59,5% y -39, 5% (Semana, s.f.).

Ahora también se ha podido ver la recuperación económica que se ha venido presentando, pues las circunstancias por las que la economía del país ha tenido que pasar también han brindado oportunidades de inicio y crecimiento paulatino.

La economía colombiana inició su proceso de recuperación en el tercer trimestre de 2020, según las cifras oficiales del DANE. Luego de haberse contraído el PIB un -15,8% en el segundo trimestre del año, el tercer trimestre el crecimiento fue de -9,0% (Macias, 2021).

Es decir, que con la recuperación económica el proyecto Innatus tiene posibilidades de tener un buen recibimiento y crecimiento en el mercado, pues el consumo de alimentos saludables también ha incrementado en los últimos años y especialmente en los últimos meses.

Nielsen (2018) en un estudio titulado *Siete de cada 10 consumidores quieren más productos saludables*, dice que “76% de los hogares está incrementando el consumo de productos como frutas y verduras, 75% lee las etiquetas de lo que compra, 30% se fija en los ingredientes, 20% busca consumir menos azúcar y 16% quiere productos con menor contenido de grasa”; datos que han aumentado con la pandemia y abre un campo económico importante a la idea de negocio.

5.1.3 *Análisis sociocultural*

Para el caso de Innatus, las variables sociales más importantes son los gustos, las costumbres, los hábitos de consumo, los cambios en el estilo de vida, modas, conciencia por la salud, patrones gastronómicos culturales, hábitos de compra y el nivel adquisitivo.

En Colombia hay una cultura gastronómica muy diversa, ya que el país cuenta con variedad de productos, pisos térmicos, diferentes culturas étnicas y poblacionales, las cuales generan un detonante de hábitos de consumo arraigados a las costumbres de cada región. Es decir, los colombianos han adquirido ciertos hábitos desde temprana edad que se rigen por como sus padres los han enseñado dependiendo de los patrones de la región.

En cada región del país existen comidas típicas y patrones alimentarios, que en su mayoría no aportan un valor nutricional adecuado, o no están siendo aprovechados de manera correcta, pues en Colombia, el 56% de la población entre los 18 y 64 años, está en condición de

sobrepeso u obesidad (Portafolio, 2020). Estos datos (que entre otros más) dan a evidenciar que las costumbres alimentarias de los colombianos afectan negativamente en su salud, lo que ha generado cambios en el estilo de vida, conciencia por la salud, tendencias de consumo y un cambio en sus hábitos de compra por supuesto.

Un ejemplo que está directamente asociado con los cambios a una dieta saludable es la tendencia de un estilo de vida “*fitness*”, el cual ha tomado relevancia en los últimos años y que también le brinda una oportunidad de crecimiento a la idea de negocio. Este estilo de vida se presenta con mayor frecuencia en las personas de estrato medio-alto por lo cual su nivel adquisitivo es bueno y favorable para el negocio.

También cabe resaltar que los hábitos de consumo han cambiado, pues este estilo de vida implanta una alimentación sana combinada con actividad física para lograr los objetivos físicos y mentales de cada persona. Así que se ha venido cambiando la forma de cocinar, los ingredientes y las recetas convencionales, por unas más saludables y nutritivas.

En una encuesta realizada por Nielsen (2015) se puede ver que el 81% de las personas asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%. 78% leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales.

5.1.4 *Análisis tecnológico*

El diagnóstico tecnológico es una herramienta que permite de manera rápida y eficaz identificar las necesidades y oportunidades de la empresa, priorizarlas y proponer soluciones reales y efectivas. Soluciones que además se basan en la mayoría de los servicios y capacidades de los gestores de la innovación. (AINIA, s.f.)

Resulta esencial captar lo más rápido posible los cambios que pueden impactar en las tecnologías y cómo estos pueden afectar a tu negocio para poder:

- Anticipar al detectar los cambios tecnológicos: por ejemplo, alertar sobre cambios o amenazas procedentes del mismo sector de actividad o de sectores diferentes al de tu futura empresa.
- Progresar al detectar los desfases tecnológicos: por ejemplo, identificar oportunidades de inversión y comercialización.
- Innovar al detectar ideas y nuevas soluciones tecnológicas: por ejemplo, decidir el programa de nuevos productos y su estrategia, etc.
- Cooperar al conocer nuevos socios tecnológicos: por ejemplo, identificar socios adecuados para desarrollar proyectos conjuntos o facilitar la incorporación de nuevos avances tecnológicos a los propios productos.

El estudio del entorno tecnológico se ha de centrar en tres ámbitos: clientes, competidores y evolución tecnológica. (La suma de todos, comunidad de Madrid, s.f)

También es importante mencionar que la tecnología ha cambiado la manera de cómo se comercializan, se promocionan y se dan a conocer los productos; mediante herramientas tecnológicas internas y externas. Estas herramientas cada vez van evolucionando y la empresa tiene que estar actualizándose y evolucionando conjuntamente para aprovechar los beneficios de estas.

5.2 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se dieron a conocer a finales de los años 70 por Michael Porter, quién en su primer libro “Estrategia Competitiva” dice que el potencial de rentabilidad de las empresas se define por esas cinco fuerzas.

Para el proyecto Innatus se analizan estas cinco fuerzas con el objetivo de analizar y medir desde esta perspectiva los recursos que estarían disponibles para esta empresa; de esta manera se puede observar en qué condiciones se encuentra la empresa en el sector y con su entorno.

Asimismo, a partir de las cinco fuerzas se puede llegar a concluir a cerca de algunas estrategias que mejoren las condiciones de la empresa y poder potenciar sus fortalezas y enfrentarse a las amenazas de manera táctica.

Estas cinco fuerzas son:

5.2.1 *Rivalidad entre competidores*

En los últimos años la tendencia por los hábitos de vida saludable ha incrementado, especialmente desde la aparición de la pandemia por el COVID-19, las personas dejaron de

comer tanto en los restaurantes y demás establecimientos comerciales de comida, esto debido al confinamiento, entonces han tenido que optar por opciones que puedan preparar en casa y que sean más saludables también por el cuidado de la salud, que también se ha visto afectada en gran magnitud por el sedentarismo, estrés y malas costumbres.

Siendo así, han aparecido y tomado relevancia en el mercado muchas empresas como WAKE UP Nutricional Food, Biodistribuciones Terra S.A.S con su marca Karavansay, FITCOOK by Mary Mendez, Comida Real, entre muchas otras que brindan opciones saludables, nutritivas, ricas e innovadoras de diversos productos para la canasta familiar que hace un par de años no estaban en el mercado; así que la rivalidad es alta, por lo que Innatus tendría que buscar estrategias de diferenciación para poder alejar a los competidores.

5.2.2 Poder de negociación de los clientes

Por la crecida oferta de productos de snacks saludables, las empresas han tenido que innovar constantemente. Por ejemplo, en el sector en el que se encuentra Innatus, hay una gran variedad de productos con diferentes ingredientes, combinaciones, cantidades y amigables con el medio ambiente, los cuales generan en el cliente una aceptación y experiencia diferente, ya que cada producto aporta diferentes nutrientes, calorías, olores y sabores, que dependiendo de los requerimientos del cliente, él puede escoger el de su preferencia; así es de que para la empresa es muy importante escuchar, observar y conocer lo que el cliente quiere y adaptarse a dichos requerimientos.

Es así como Innatus debe observar con detalle lo que los clientes están deseando, para poder responder a las necesidades de ellos y hacer que su competencia no tenga posibilidad de estar en ese nivel y así ser la mejor opción del mercado.

Entonces el poder de negociación con el cliente es medio porque el cliente puede tener ventajas a la hora de escoger su proveedor, estas pueden presentarse por la existencia de productos sustitutos, empresas competidoras, exceso de oferta en el mercado y que el cliente se pueda convertir en un competidor. Por estas razones la empresa tiene que adelantarse a los requerimientos de los clientes y ofrecer productos con una diferenciación relevante con excelente calidad y servicio.

5.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el caso de Innatus, los proveedores de la materia prima son productores o distribuidores de alimentos, principalmente de frutas, frutos secos, cereales, cacao, semillas y algunos lácteos, para los cuales sus precios en muchas ocasiones varían por estacionalidad, o afecciones del clima, es entonces cuando se nota la importancia de escoger un proveedor que nos de los mejores precios a pesar de estos inconvenientes. Asimismo, también es importante involucrar a los proveedores con los objetivos de la empresa, para que en conjunto se obtengan mejores resultados.

Un aspecto importante para la buena negociación de proveedores es tener una adecuada cartera de proveedores, es decir, una cantidad moderada de proveedores, una buena evaluación de ellos y una buena relación que se fidelice a largo plazo.

Así que el poder de negociación de Innatus con los proveedores es alto ya que existe gran variedad de estos en el mercado, lo cual da a la idea de negocio una amplia oportunidad de elegir de manera conveniente y efectiva; asimismo, estableciendo estrategias de negociación que mantengan una buena relación y un mejor beneficio para las dos partes.

5.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores del sector de productos de comida saludable están saliendo al mercado en gran cantidad, así que la oferta es alta.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes (Riquelme Leiva, 2015).

Así que la amenaza es alta, pues existe variedad de productos en el mercado con factores diferenciadores muy interesantes y dándose a conocer con facilidad por medio de las redes sociales, blogs, páginas web, etc.

5.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Con las tendencias saludables en la industria alimentaria reciente, han venido cambiando algunos ingredientes y alimentos en general por otras opciones, esto por la necesidad de comer más sano y por las modalidades de alimentación que existen actualmente como la vegetariana, vegana omnívora, entre otras, que eximen algunos grupos de alimentos de su dieta.

En el caso de los productos de Innatus si existen algunos productos sustitutos que pueden ser los tradicionales, como en el caso de la mantequilla clarificada que ofrece Innatus, esta puede

ser reemplazada por algún aceite, margarina o mantequilla normal. Pero la diferencia está en las propiedades que aportan los productos de Innatus y que además no son ultra procesados.

Así que la amenaza es alta, por eso la empresa tiene que presentar a sus clientes factores diferenciadores importantes como la calidad, el precio o un valor agregado, para así poder enfrentar esta amenaza.

6. Estudio del mercado

6.1 Revisión del sector de productos saludables

Como ya se ha mencionado, el sector de productos de comida saludable ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, los consumidores han generado cambios en sus hábitos de vida, a unos más saludables y sostenibles.

En 2015 ya se estaba empezando a ver la relevancia de este nuevo mercado en Colombia, los mercados de comidas y bebidas saludables eran de los que más crecían en el país. Según la última cifra en ventas elaborada en ese entonces por Euromonitor Internacional, este segmento alcanzaba ingresos de \$13,9 billones, una razón de peso para que más compañías quieran entrar en la tendencia (IALIMENTOS, 2015).

La Encuesta de Alimentos y Salud de 2018, realizada por la IFIC, reveló que 77% de los consultados está tomando medidas para limitar o evitar los azúcares en su dieta, datos congruentes con los revelados por el Reporte de Progreso de Salud y Bienestar de 2017, publicado por Deloitte, en el que los encuestados reconocieron estar reduciendo ciertos alimentos que son típicamente altos en grasas, azúcares o sodio y más del 50% de los consumidores afirmaron estar evitando ingredientes artificiales (IALIMENTOS, 2019).

Entonces, existe una evidente necesidad de los consumidores de mejorar sus hábitos alimenticios, sujetos también factores sociales y ambientales que influyen en la intensidad de compra. Es por esto por lo que muchos emprendimientos han surgido en los últimos años; en ámbitos generales, de acuerdo con el informe Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2018 - 2019, Colombia ocupa el séptimo puesto a nivel mundial en el nacimiento de emprendedores (5,82 %) y respecto a América Latina, se lleva el segundo lugar después de Chile en la de tasas de emprendedores potenciales (57,5 %) y la intención de emprender (50,2 %) (El espectador , 2020). Específicamente en Santander, Vanguardia afirma que aumentó un 23% la creación de empresas después de la llegada de la pandemia, donde los sectores más destacados son los del comercio, servicios e industria.

Estos datos revelan la competitividad que se puede estar presentado en el sector de productos saludables. Es por esto por lo que Innatus manejará estrategias de diferenciación importantes para poder tener éxito en el mercado.

6.2 Descripción de los productos

Innatus pretende iniciar con la elaboración de productos flexibles y versátiles a la hora de preparar un snack saludable o cualquier otra comida, con el propósito de poder insertar en las estas comidas productos saludables y de excelente valor nutricional de manera que se puedan ajustar a diferentes recetas o preparaciones.

Para esto, Innatus incursionará con productos como:

Crema de frutos secos: son mantequillas naturales de maní, almendras, marañón y macadamia, las cuales estarán elaboradas 100% con el fruto seco, libre de aceites adicionales,

azúcar, sal y aditivos artificiales. Las cremas de frutos secos podrán ser de un sabor o también en combinación.

Mermeladas de frutas: son conservas de frutas 100% naturales, pues su único ingrediente es la fruta y son endulzadas con Stevia (endulzante natural). Los sabores disponibles serán de fresa, mora, combinación de frutos rojos (fresa, mora, arándanos) y también de frutos amarillos (piña, mango y uchuva).

Tortas saludables: Las tortas de Innatus tendrán como sabor principal: zanahoria, banano, chocolate, chocobanano y brownie. Estas tortas son libres de harinas refinadas, azúcar, grasas malas, aditivos artificiales y de exceso de sodio. Son elaboradas con harina de avena o arroz y endulzadas con Stevia.

Mantequilla ghee: la también conocida como mantequilla clarificada está hecha a partir de leche de vaca con variaciones de sabores con sal y otras especias como orégano, ajo y albahaca. Esta mantequilla es apta para personas intolerantes a la lactosa, ya que durante el proceso de elaboración, esta se elimina junto con la caseína y demás componentes dañinos, dejando únicamente la grasa saludable y con excelentes propiedades nutricionales.

6.3 Mercado potencial y objetivo

El mercado potencial de Innatus son todas las personas con hábitos de alimentación saludable del área metropolitana de Bucaramanga, desde los 18 años, de estratos 3, 4, 5 y 6; sin descartar la posibilidad de compra de los estratos 1 y 2, pues los precios de Innatus pueden estar a su alcance.

Cabe resaltar que no hay límite de edad o mayor sesgo de género, pues los productos son aptos para toda la familia.

6.4 Investigación de mercados

6.4.1 *Diseño de la investigación*

El muestreo realizado para este estudio de mercado es un muestreo no probabilístico a conveniencia. Se determina este tipo de muestreo ya que el mercado objetivo son todas las personas mayores de edad del AMB, así que el sesgo debe ser mínimo.

Así que, para recopilar los datos de una manera más completa en esta fase de la investigación, se hace mediante un método cuantitativo y uno cualitativo. Para la parte cuantitativa se hace una encuesta virtual, enviada a personas de diferentes grupos sociales mediante las redes sociales de WhatsApp y Facebook.

Y para la parte cualitativa se hace una entrevista a una serie de personas que tengan noción del tema de los alimentos saludables. En esta entrevista, el entrevistado expone los pensamientos y opiniones de una manera más objetiva y amplia, lo cual permite llegar a entender más a fondo las opiniones de ellos respecto al tema de discusión. Para este caso, se toma como muestra 6 personas, con diferentes perfiles, lo cual brinda información no sesgada desde diferentes puntos de vista.

6.4.2 Problema de investigación

Esta investigación se realiza con el objetivo de explorar las tendencias, necesidades, gustos y preferencias de la población objetivo, con el fin de conocer y analizar el mercado y determinar algunos detalles de la acogida de estos productos en el mercado del AMB.

Para recopilar esta información se hace uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, ya que proporcionan unos resultados más completos, objetivos y confiables.

Con base en la información recopilada se desarrolla el plan de mercadeo y los demás análisis que requiere la idea de negocio para las proyecciones de su puesta en marcha.

6.4.3 Investigación cuantitativa

6.3.3.1 Muestra. La totalidad de la población proyectada mayor de 18 años del área metropolitana de Bucaramanga suma 1.233.565 de habitantes según el DANE para 2021; lo que quiere decir que la población objeto del estudio es infinita, ya que es mayor de 100.000. Para determinar el número teórico de la muestra se utiliza la siguiente ecuación:

Figura 1.

Valor de n

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2} \quad Ec. 1$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Efecto significativo con un nivel de confianza del 95% (1,96)

P = Proporción esperada (50%)

Q = Probabilidad de fracaso (1-Q = 50%)

E = Error estimado (5%)}

Entonces reemplazando:

Figura 2.

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2} \approx 384$$

El tamaño de la muestra teórico arroja un valor de 384 personas.

Este valor funciona como referencia, pues para este caso se tomará un valor aproximado al 40% del total del tamaño de la muestra arrojado por la fórmula, esto porque el muestreo se hizo a conveniencia, lo cual con dicho porcentaje se puede llegar a tener muy buenas conclusiones. Así que el valor real de la muestra a estudiar es de 154, que equivale al 40% del valor teórico.

6.3.3.2 Diseño de la encuesta. La encuesta diseñada para la investigación cuantitativa consta de seis preguntas en su primera sección, las cuales son para todos los encuestados, sean consumidores de snacks o no. Seguidamente, la encuesta se divide en dos secciones siguientes, una para los que si son consumidores de snacks y otra para los que responden que no.

En la sección para los consumidores, se hacen 10 preguntas; y para la sección de los que no son consumidores se hacen seis preguntas; de las cuales, las cuatro últimas preguntas son iguales en las dos secciones.

Esta encuesta es de tipo mixta, así que tiene preguntas cualitativas y cuantitativas; en el apéndice A se puede ver el diseño de la encuesta completa y a continuación, se muestra la ficha técnica del cuestionario de esta parte de la investigación.

Tabla 2.

Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA	
Introducción de la encuesta	<p>El siguiente formulario está hecho con fines académicos para la Universidad Industrial de Santander, con el objetivo de captar información sobre la tendencia de consumo de productos de snacks saludables (meriendas entre comidas principales) en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.</p> <p>La información recolectada será confidencial y no se utilizará para otro propósito distinto que el de esta investigación. Su participación es</p>

completamente voluntaria.

Fecha de realización	Septiembre de 2021
Mercado objetivo	Habitantes del área metropolitana de Bucaramanga mayores de 18 años.
Método de muestreo	Método no probabilístico a conveniencia.
Tamaño de muestra	Encuestas totales 154
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual: cuestionario de Google.
Ciudad de aplicación	Área Metropolitana de Bucaramanga

6.4.4 Investigación cualitativa

Para esta fase se realiza un conjunto de entrevistas a ciertas personas como complemento de la investigación para recopilar datos cualitativos, dado que es un método sencillo de implementar, lo cual genera confianza en los participantes, logrando obtener muy buenos resultados.

6.4.4.1 Diseño de la exploración cualitativa

Para el desarrollo de la exploración cualitativa se han diseñado una serie de preguntas, basadas en la información que la idea de negocio desea conocer respecto a gustos, puntos de vista y opiniones que los participantes tienen a cerca de sus hábitos de alimentación y de la percepción

que tienen de los snacks saludables y que aspectos tendrían en cuenta a la hora de comprar algún producto.

Asimismo, para la correcta ejecución de las entrevistas, es pertinente realizar un documento guía con la información necesaria para poder llevar a cabo la actividad, de tal manera que sea un espacio cómodo y organizado.

6.4.5 Resultados de la investigación

En esta sección se presentan los resultados con la información más relevante obtenida a partir de las dos fases de investigación realizadas.

6.4.5.1 Resultados de la encuesta

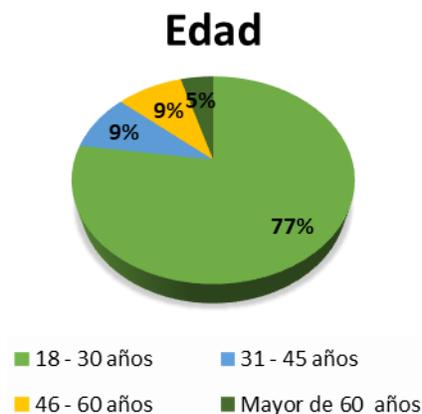
6.4.5.1.1 Primera sección de la encuesta. Las primeras preguntas de la encuesta abarcan datos demográficos, como el género, la edad, el municipio del área metropolitana al que pertenece y el estrato socioeconómico. Seguidamente se da paso a dos preguntas más para luego dirigir a los encuestados a las otras secciones según haya sido la última respuesta de la primera sección.

Género: Los datos obtenidos respecto al género se distribuyen de la siguiente manera: 55,2% para el género masculino y 44,8% para el género femenino, lo cual presenta una diferencia del 10,4% en los dos géneros. Esto permite ver que el interés del género masculino en este tema ha aumentado respecto a la fase exploratoria realizada anteriormente, donde se evidenciaba la mayoría en el género femenino. Así que, a partir de esto también se puede decir que actualmente los dos géneros son casi que igualmente interesados en una alimentación sana y equilibrada.

Edad: En relación con la edad, como se puede ver en la figura 3, las personas jóvenes representan la mayoría de los encuestados, lo cual es un buen indicador, pues de acuerdo con una encuesta realizada por Nielsen en el 2014, se puede ver como las edades más jóvenes de generación Z, millenials y generación X, son las más dispuestas a pagar más por un producto de alta calidad y de atributos saludables. (Murillo & Rodriguez, 2018)

Figura 3.

Datos de edad



Nota: Datos de la investigación de mercados

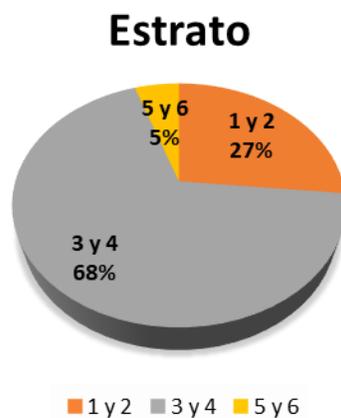
Municipio del AMB en el que reside: La distribución de datos para esta pregunta se dan de la siguiente manera: 79,9% de los encuestados residen en Bucaramanga, en segundo lugar con un 13% se sitúan los que residen en Floridablanca, un 3,9% en Girón y por ultimo un 3,2% en el municipio de Piedecuesta.

Estrato socioeconómico: Los resultados para el estrato socioeconómico se muestran en la figura 4; donde se puede observar que la mayoría de los encuestados están en la clase media,

lo cual arroja una información relevante para la investigación, ya que en este segmento se encuentran los clientes potenciales de la idea de negocio.

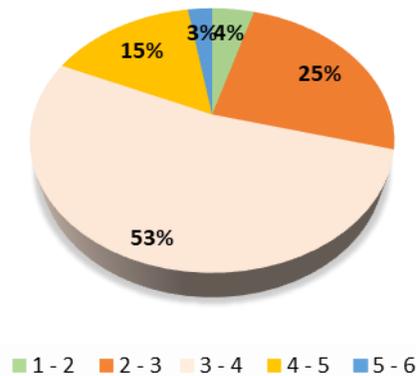
Figura 4.

Datos de estrato socioeconómico



Nota: Datos de la investigación de mercados

¿Cuántas comidas realiza en el día?: Esta pregunta está formulada con el objetivo de conocer la oportunidad que tienen los snacks de estar incluidos en las comidas diarias de los clientes potenciales y como se puede ver en el resultado, la gran mayoría de personas hacen entre 2 y 5 comidas diarias, lo cual indica una oportunidad bastante positiva de penetración en el mercado para Innatus.

Figura 5.*Cantidad de comidas al día***Cantidad de comidas en el día***Nota:* Datos de la investigación de mercados

¿Es consumidor de snacks?: Esta es la última pregunta de la primera sección, la cual encamina a los encuestados para las dos secciones siguientes dependiendo de cuál haya sido su respuesta. Para este caso se tuvo que la mayoría de los encuestados son consumidores de snacks con aproximadamente un 72% y los que dicen ser no consumidores, con un 28,6%. Lo que da una respuesta favorable para la idea de negocio, ya que la mayoría de los encuestados pueden ser clientes potenciales.

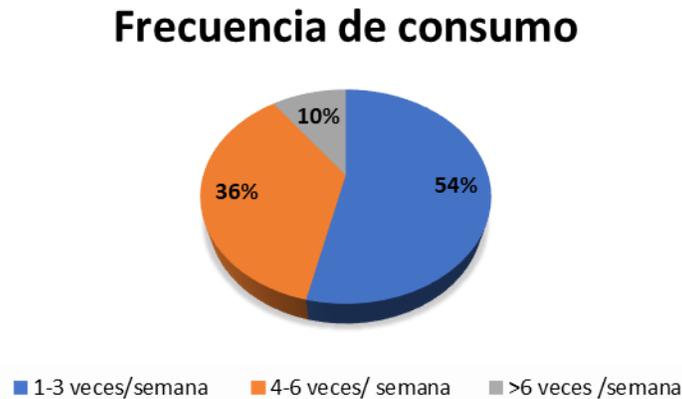
6.4.5.1.2 Segunda sección de la encuesta. En esta sección se estudian los datos obtenidos de los encuestados que respondieron si ser consumidores de snacks, es decir el 71,4% de los encuestados totales. A continuación, se presentan las preguntas con su respectivo análisis.

¿Con que frecuencia consume snacks?: Después de confirmar que, si es consumidor de snacks, es pertinente preguntar cada cuánto tiempo los consume. Claramente la mayoría de las personas ponen una respuesta estimada de lo que creen que es la frecuencia, ya que este aspecto es muy fluctuante.

En la figura 6 se muestran los resultados de esta pregunta, los cuales indican una frecuencia de consumo moderada, ya que la gran mayoría dicen consumir snacks de 1 a 6 veces por semana, lo cual es un indicador favorable.

Figura 6.

Frecuencia de consumo



Nota: Datos de la investigación de mercados

Cuando consume snacks, ¿Cuántos consume en el día?: Alrededor del 90% de los encuestados consumidores dicen comer entre 1 y 2 snacks al día, dato que resulta positivo para Innatus, pues se encuentra dentro de los estándares comunes en la cultura alimentaria, pues se considera que se deben comer tres comidas principales (desayuno, almuerzo y cena), y dos

meriendas o snacks entre estas comidas para tener una alimentación equilibrada y de alto valor nutricional. (Sánchez, 2021)

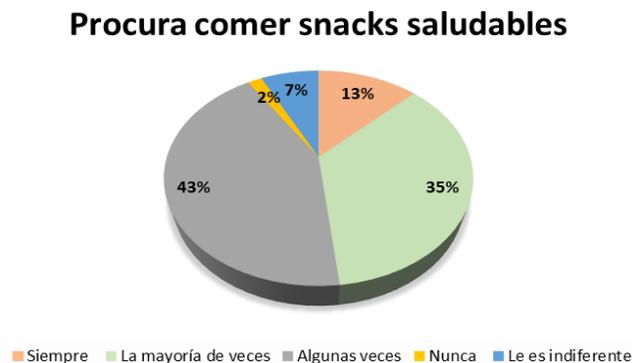
¿En que lugares prefieren comer snacks?: Esta pregunta se formula con el fin de conocer cuales son los sitios donde a las personas más les gusta consumir los snacks, para de esta forma observar en que lugares se podrían ofertar los productos y en que proporciones.

Los resultados marcaron protagonismo en la casa, el trabajo y la universidad; lugares donde la mayoría del tiempo las personas permanecen, lo cual da una noción de que prefieren consumir los snacks donde hacen sus actividades de rutina y pasan la mayoría de tiempo.

¿Procura que los snacks que consume sean saludables?: Los resultados de esta pregunta se muestran en la figura 7, y como se puede ver, la mayoría de los encuestados procuran consumir snacks saludables algunas veces y la mayoría de las veces, dato favorable para la idea de negocio pues se puede decir que se tiene la oportunidad de tener una buena acogida en el mercado ya que la mayoría de las personas buscan consumir snacks saludables.

Figura 7.

Procura comer snacks saludables



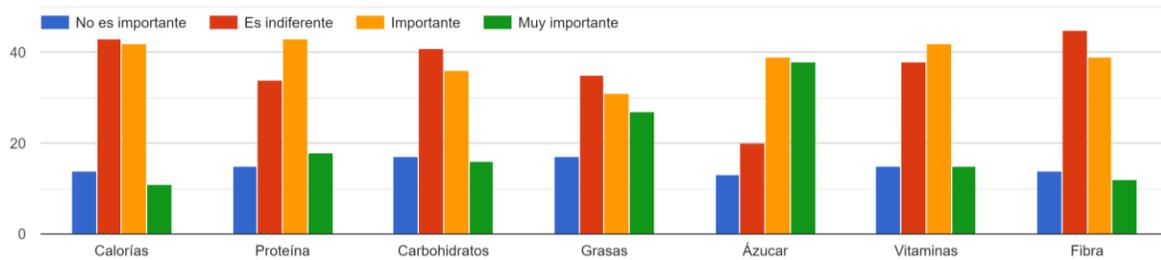
Nota: Investigación de mercados

Asimismo, de acuerdo con varios estudios realizados, se ha podido ver que las personas cada vez se preocupan más por tener una alimentación sana. Por ejemplo, el estudio State of Snacking (Estado de los Snacks) de Mondelēz International, evidencia cómo el Covid-19 incrementó el consumo de snacks de una forma más consciente debido a un mayor interés de la gente por su bienestar y su salud. Así mismo registró que durante el aislamiento, el consumo de snacks se incrementó significativamente; sin embargo, con un mayor control sobre las porciones y la selección de alimentos. (Quevedo, 2021)

¿Cuánta importancia les dan a estos aspectos a la hora de comprar snacks?: En esta pregunta se evalúa la importancia que le dan los encuestados a los aspectos más relevantes de la información nutricional de los alimentos como las calorías, proteína, grasas, carbohidratos, azúcar, vitaminas y fibra.

En la figura 8 se puede ver la importancia que les dieron a cada uno de los aspectos, donde se pueden apreciar varios escenarios y obtener varias conclusiones, una de ellas es que a gran proporción de los encuestados les son indiferentes la cantidad de estos nutrientes en sus snacks y a muchos no les importa nada esta información nutricional; pero por otro lado, también se puede decir que le dan bastante importancia a la cantidad de azúcar de los snacks y en segundo lugar a las grasas.

También se puede concluir que los encuestados dan cierto grado de importancia a cada nutriente, pero no la suma importancia, ya que la barra de la opción “muy importante” no es la que sobresale ante las demás.

Figura 8.*Importancia de aspectos*

Nota: Datos de la investigación de mercados

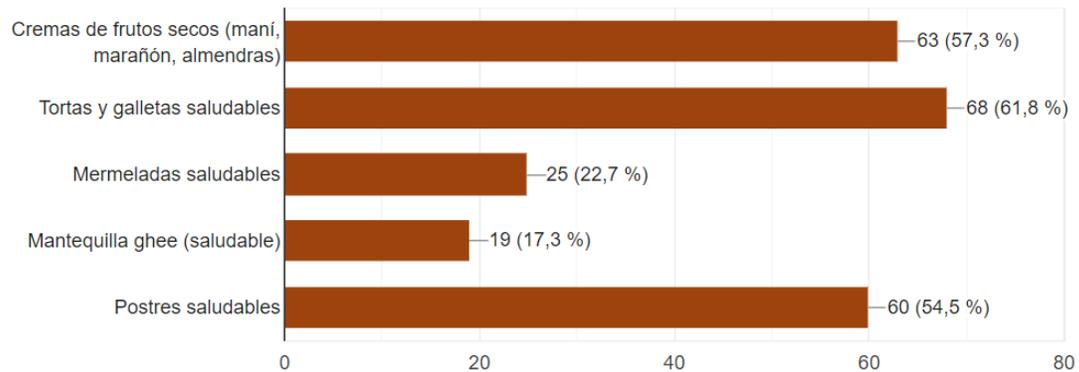
¿Estaría dispuesto a comprar productos para snacks que sean saludables, por un precio más alto?: Esta pregunta tiene gran importancia para el diseño de las estrategias de precios y demás temas relacionados.

A esta pregunta, 51,8% de los encuestados respondieron que tal vez comprarían por un precio más alto, el 39,1% respondió que si pagarían más por estos productos y el 9,1% dijo que no pagaría un precio más alto. Esto indica un panorama favorable para la idea de negocio, pues una mínima proporción de encuestados dio como respuesta “No” y los restantes entran en las posibilidades de si pagar un tanto más por estos productos.

¿Cuáles de estos productos compraría?: En esta pregunta, se mencionó un listado de los productos potenciales para la idea de negocio, en los cuales los encuestados seleccionaron los que más les llamó la atención y estos resultados se muestran en la figura 9, donde se puede ver cuáles son los productos que tendrían mayor acogida en el mercado del AMB.

Figura 9.

Productos que compraría 1

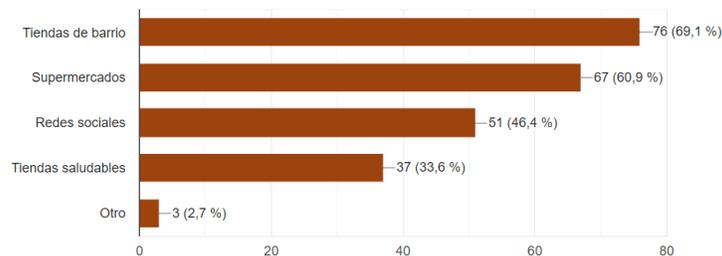


Nota: Datos de la investigación de mercados

¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos?: En continuación con la pregunta anterior, se hizo este planteamiento para conocer en donde les gustaría más poder acceder a este tipo de productos saludables y así poder ejecutar estrategias de distribución que contribuyan al crecimiento de la idea de negocio. Se mencionaron las siguientes opciones de respuesta múltiple y estos fueron los resultados de los 110 encuestados consumidores:

Figura 10.

Donde le gustaría encontrar estos productos 1



Nota: Datos de la investigación de mercados

Siendo así, se puede ver como los encuestados tienen como preferencia encontrar los productos en las tiendas de barrio y supermercados, ya que los productos se puede apreciar de forma física, lo que le genera mayor interés al cliente.

¿Cuánto dinero destinaría semanalmente para productos de snacks?: Esta es la última pregunta para la sección de consumidores, la cual genera un resultado predecible, pues como se puede apreciar en la torta de datos, la mayoría de los encuestados han elegido las opciones de presupuesto más bajas, tendencia común tratándose de la administración de las finanzas personales. Pero de esto también se puede concluir que la mayoría de las personas están en búsqueda de opciones con precios asequibles y que éste un factor detonante en la decisión de compra, con lo que Innatus está en completo acuerdo y por eso pretende ofrecer los mejores precios del mercado, en relación con la calidad y características de los productos.

Figura 11.

Presupuesto semanal para snacks 1



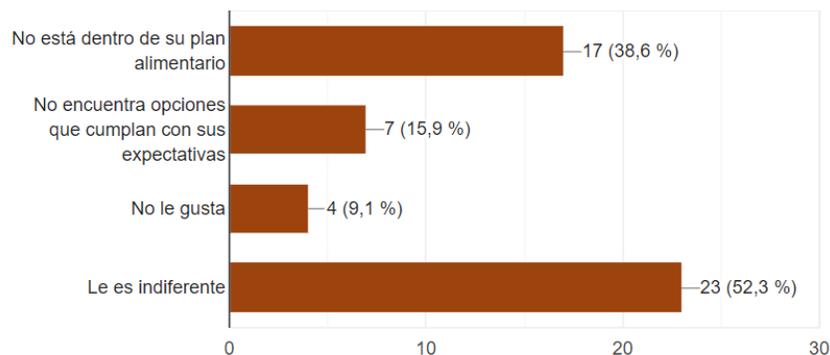
Nota: Datos de la investigación de mercados

6.4.5.1.3 Tercera sección de la encuesta. En esta última sección de la encuesta, se muestran las respuestas de los encuestados que mencionaron no ser consumidores de snacks, lo que representa un 28,6%. A continuación, se mencionará el análisis para cada pregunta.

¿Por cuáles de estos motivos no consume snacks?: En el gráfico se muestran las opciones de respuesta dadas y los respectivos resultados, los cuales reflejan que a la mayoría de los encuestados les es indiferente el consumo de snacks, lo que lleva a analizar varios factores como la desinformación, las costumbres, el apetito y forma de comer de cada persona, etc.

Figura 12.

Motivos para no consumir snacks



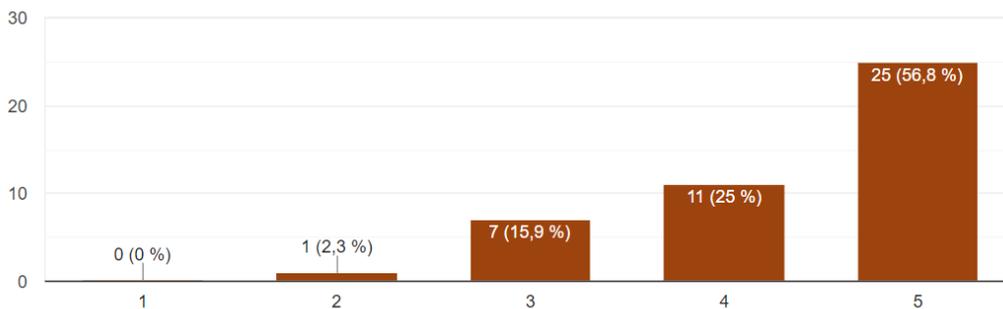
Nota: Datos de la investigación de mercados

¿Qué tan importante es para usted tener una alimentación saludable?: En esta pregunta, los encuestados debieron calificar en una escala de 1 a 5 la importancia que le dan a tener una alimentación saludable, y los resultados fueron bastante favorables, pues la mayoría de los encuestados le dieron mayor importancia, lo cual permite concluir que sí podrían estar

interesados en la información dada sobre estos temas y poder lograr en un mediano plazo que se den la oportunidad de probar este tipo de productos, bien sea como snacks o como ingredientes para sus otras preparaciones.

Figura 13.

Importancia de alimentación saludable



Nota: Datos de la investigación de mercados

¿Estaría dispuesto a comprar productos para snacks que sean saludables, por un precio más alto?: Los datos recopilados en esta se pregunta se distribuyen de la siguiente forma: 43,2% para “Tal vez”, 36,4% para “No” y 20,5% para “Si”.

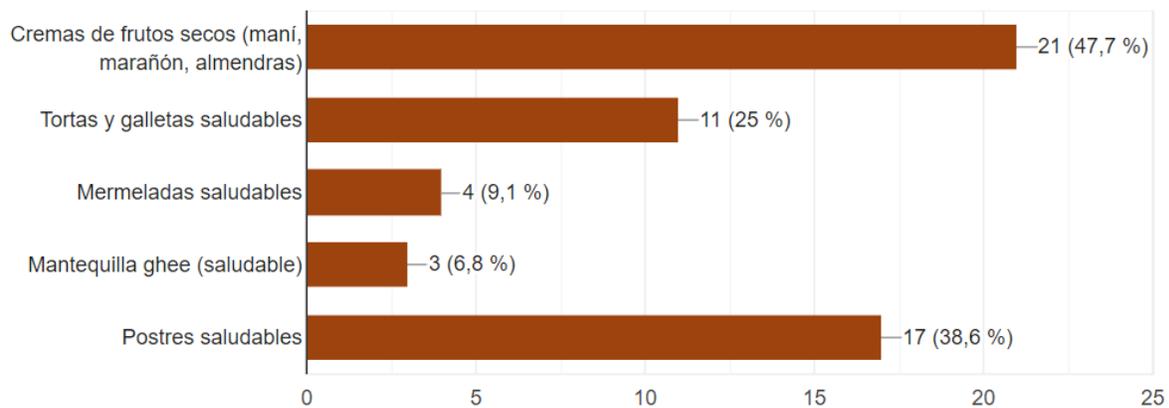
A partir de estos datos, se puede decir que no son los resultados más favorables para la idea de negocio, pero también se puede destacar que la mayoría de los encuestados no consumidores si contemplan la posibilidad de quizá comprar estos productos y aun así por un precio más alto, lo cual es alentador.

¿Cuáles de estos productos compraría?: Esta pregunta es formulada de igual manera que en la segunda sección, esto con el fin de ver las diferentes perspectivas y analizar los

posibles escenarios. Para este caso, se dio una distribución de datos similar a los de los consumidores, pues las tres líneas de productos preferidas siguen siendo las cremas de frutos secos, los postres y las tortas. Lo que arroja una conclusión muy importante, pues se pueden fortalecer este tipo de productos y así lograr ser los más vendidos, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Figura 14.

Productos de compraría 2



Nota: Datos de la investigación de mercados

¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos?: En esta sección también predomina la opción “tiendas de barrio” siendo elegida por el 56,8% de los encuestados no consumidores, seguida de la opción “supermercados” con 47,7%, las redes sociales con 34,1% y las tiendas saludables con un 27,3%; de esta manera se logra una distribución muy parecida a la de la sección dos, dando a entender de esta manera, que en general las personas prefieren encontrar los productos en los lugares más cercanos y recurrentes, de manera que se encuentren

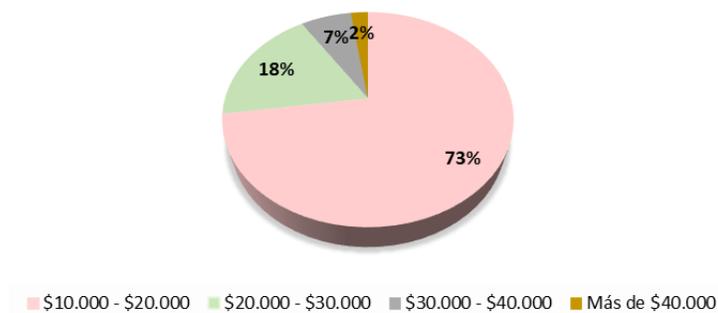
cerca a sus casas, lugares de trabajo o estudio y demás lugares de permanencia, lo que da lugar para diseñar estrategias de distribución que cumplan con las expectativas de los clientes.

¿Cuánto dinero destinaría semanalmente para productos de snacks?: Como se puede ver en la figura 15, la opción de presupuesto más económica es la más seleccionada por los no consumidores, pues es una tendencia que prevalece, así que, para lograr una aceptación de precios en el mercado, se deben planear estrategias como la propuesta de valor, factores diferenciadores, personalización, entre otras.

Figura 15.

Presupuesto semanal para snacks 2

Presupuesto semanal snacks (no consumidores)



Nota: Datos de la investigación de mercados

6.4.5.2 Resultados de las entrevistas. Los resultados completos de las entrevistas se pueden ver en el apéndice H.

A partir de la información obtenida, se logran identificar varios puntos importantes, uno de ellos, es la importancia que le da cada una de estas personas a la alimentación saludable, pues todos son conscientes de que una alimentación balanceada y saludable trae beneficios al organismo así tengan buenos hábitos o no.

Otro dato importante que se puede percibir es como casi todos coinciden en que los precios de los productos saludables son en su mayoría costosos y que el precio juega un papel importante a la hora de evaluar la decisión de compra.

Asimismo, dieron una buena opinión sobre los productos saludables, pues saben que traen mejor impacto en nuestro cuerpo y mente, pero también coinciden en que no sería apropiado estar al extremo de algún estilo de alimentación, es decir que le dan oportunidad también a los productos comunes y corrientes, pero siempre prevaleciendo los alimentos naturales y sanos.

Asimismo, la mayoría de los entrevistados dicen darle una relevancia significativa a la información nutricional de los productos, y que este es uno de los aspectos que más tienen en cuenta a la hora de realizar la compra.

Por último, cabe resaltar en énfasis que hicieron en la desinformación que hay respecto a los alimentos saludables, pues dicen que muchos de los productos que se presentan como saludables, no lo son, y que es importante conocer los datos que puedan permitir identificar si un producto es verdaderamente saludable o no.

6.5 Conclusión de la investigación de mercados

A partir de las fases realizadas para la investigación del mercado, se puede decir de manera general que los productos saludables tienen una gran posibilidad de ser bien recibidos en el mercado, siendo un sector que está en pleno crecimiento y que a futuro promete mucho éxito.

Los datos de las dos fases reflejan la información que es de más importancia para los clientes, y estos factores son, el precio, la calidad, la asequibilidad, la información brindada por la marca y los beneficios de los productos saludables.

Asimismo, se puede decir que la gran mayoría de la población estudiada da gran oportunidad al consumo de snacks saludables siempre y cuando cumplan con las necesidades que los clientes quieren.

Finalmente, se puede decir que existe gran oportunidad de crecimiento para la idea de negocio en el AMB y que, a partir de las necesidades estudiadas, la empresa puede implementar estrategias que potencialicen el reconocimiento de la marca y de los productos.

6.6 Estimación y proyección de la demanda

El mercado de los productos y snacks saludables ha venido en un crecimiento positivo. Según ALSEC en Colombia, el crecimiento en las ventas de snacks fue ligeramente mayor que en el resto del mundo, a pesar de que la innovación en productos y la oferta de alternativas saludables son bajas. Este mercado también está dominado por la subcategoría de snacks salados con un 38% de la categoría en promedio entre 2015-2017, pero se evidencia una

tendencia creciente hacia aquellos basados en frutas que pasaron del 18% al 23% de participación (ALSEC, s.f.).

Si bien es cierto que el mercado de los snacks saludables está creciendo en Colombia, no se tienen datos exactos de Bucaramanga y su área metropolitana, así que se estima la demanda a partir de la investigación previa y de otro método de apoyo.

La investigación tuvo un muestreo a conveniencia (no probabilístico), lo que proporciona información importante, pero no determinante a la hora de estimar la demanda, pues no representa gran proporción de la población, por lo que se opta por utilizar un método secundario como lo es la guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado de Entrepreneur. (Entrepreneur, 2021)

Tabla 3.

Participación en el mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5 - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5 - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5 - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10 - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5 - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10 - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10 - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20 - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30 - 50%

12	Pequeños	Uno	Diferentes	40 - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80 - 100%

Nota: Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”.

A partir de la tabla guía para la participación en el mercado, Innatus se encuentra en las clasificaciones de pequeños, algunos y similares, lo que arroja el porcentaje de 10% - 15% de participación en el AMB. Esta clasificación se hace de esta manera, a partir de las observaciones hechas en redes sociales, en las tiendas y supermercados.

Siendo así, se tiene en cuenta que el mercado objetivo es de alrededor de 1.200.000 habitantes, entonces la demanda potencial estaría dentro de los 120.000 consumidores.

7. Plan de mercadeo

7.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Innatus hace referencia principalmente a todos los beneficios que se obtienen al consumir productos de alto valor nutricional, excelente calidad, saludables, artesanales, sin aditivos artificiales, bajos en azúcares y grasas malas.

Asimismo, Innatus presenta productos con precios asequibles, con la información nutricional más importante reflejada en sus etiquetas, con empaques y diferentes presentaciones que sean a la elección del cliente, brindando así, opciones más versátiles.

Otro aspecto muy importante para la idea de negocio es la atención al cliente, la cual se hace a manera de acompañamiento con los clientes que así lo deseen, brindando información mediante las redes sociales y respondiendo a todas las dudas e inquietudes de forma personalizada, logrando obtener la confianza y fidelización del cliente.

7.2 Estrategias de producto

Es importante tener un referente adecuado a la hora de seleccionar la estrategia de producto, para Innatus se ha elegido hacer la selección mediante la matriz de Ansoff, la cual sirve como una guía para ver si la idea de negocio puede crecer en mercados actuales o nuevos, con productos actuales o nuevos. (Roldán, 2017)

Tabla 4.

Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Adaptada a partir de la matriz de Ansoff.

La idea de negocio se sitúa en “Penetración de mercado”, ya que el mercado de los snacks y productos saludables desde hace unos años ha tomado posicionamiento y los productos igualmente, pero con la diferencia de la propuesta de valor de Innatus.

Innatus tiene como fundamento el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, el cual es un proceso que se debe estar realizando constantemente, pues el mercado va cambiando y con él, las necesidades, gustos y preferencias de las personas.

Entonces, para conocer las necesidades del cliente y ofrecer productos que vayan acorde a ellas, es pertinente tener estrategias definidas que ayuden a crecer a la marca de manera eficiente, estas herramientas van desde la investigación del mercado, hasta la presentación de la marca y los productos finales.

Para esto se necesita hacer revisión del mercado, hacer actualizaciones y análisis de datos, estar en constante interacción con los clientes potenciales mediante los canales de comunicación, buscar la mejora continua de los procesos internos y externos, entre otras herramientas que se pueden implementar para lograr darle a los clientes los productos con las necesidades que requieren.

Asimismo, a partir de los datos recopilados por la investigación de mercado, se pretende potencializar el trabajo en aquellos productos que son más apetecidos por los clientes, en este caso para Innatus son las cremas de frutos secos, las tortas saludables y a partir de ellos los postres saludables.

7.2.1 Logo

En la figura 16 se puede apreciar el logo general de para la marca Innatus.

Figura 16.

Logo general de Innatus



El logo general de Innatus se crea inspirado en colores sobrios los cuales están en tendencia para este tipo de productos naturales, lo cual le da frescura, elegancia y confiabilidad, características que van muy relacionadas con la propuesta de la idea de negocio.

Asimismo, se realiza un logo para la identificación de cada producto, con su respectivo nombre y cantidad, que se puede ver en la figura 17.

Figura 17.

Logo de producto para Innatus



A diferencia del logo general, el logo de los productos tiene indicado su nombre respectivo y su cantidad por presentación, sin perder la elegancia y sobriedad en el logo.

Y, por último, se presenta la etiqueta trasera en la figura 18, con la información más importante.

Figura 18.

Etiqueta trasera de producto Innatus



En la parte de atrás de los productos están especificados los ingredientes y los macronutrientes e información nutricional más relevante de cada producto, esto con el fin de generar confianza en los clientes, dándoles la información con transparencia, la cual es de vital importancia para todas las personas pero especialmente para aquellas personas que cuentan sus calorías y macronutrientes (proteínas, grasas, carbohidratos) diarios para sus requerimientos nutricionales individuales.

La información nutricional de los productos se ha vuelto un aspecto relevante en el momento de tomar la decisión de compra para los clientes, lo que le da un punto a favor a Innatus pues no todos los oferentes en el mercado cuentan con esta característica.

7.3 Estrategias de precios

El precio es uno de los aspectos más influyentes en la decisión de compra por parte del cliente, así que se deben tener en cuenta los factores que puedan afectar el lanzamiento de un precio adecuado al producto y que tenga buena recepción en el mercado.

Siendo así, se deben analizar los requerimientos de los clientes, mediante investigaciones de mercado, aporte de sugerencias por parte de los clientes, análisis del precio de los competidores, niveles de fluctuación del precio y sus respectivos límites, margen de ganancia, costos de fabricación, estudio financiero, entre otros.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede definir el precio bajo los parámetros convenientes y lograr que el cliente vea el valor de los productos y que exista una buena relación de calidad, producto y precio.

En este caso, Innatus adopta como estrategia de precio, manejar precios justos y asequibles que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la marca.

En el análisis financiero se plantea un precio promedio para la línea de productos, el cual se ajusta a las presentaciones de estos y asimismo se ofrece un producto de excelente calidad a un precio altamente competitivo, el cual irá acompañado más adelante con el desarrollo de estrategias como descuentos, bonos, sorteos, recompensas, entre otras.

También se hace una revisión de precios en el mercado, observando los precios de los más importantes competidores por medio de sus páginas web, como por ejemplo la marca WAKE UP mencionada anteriormente, quién tiene un precio de \$22.500 en una mantequilla de maní de 360 g, Comida Real quién ofrece mantequilla ghee de 250 g por \$20.000 y tortas medianas por \$35.000. Entonces, a partir de varias comparaciones se puede llegar a fijar un precio más justo y asequible, el cual se ve reflejado para el proyecto Innatus, manejando un precio de producto de \$18.000 ajustado a la presentación del producto.

7.4 Estrategias de distribución

La distribución de los productos de Innatus en el área metropolitana de Bucaramanga se hará en un principio únicamente para los pedidos recibidos a través de las redes sociales y se dispondrá del transporte a domicilio para llevar el pedido a donde lo haya solicitado el cliente.

Posteriormente cuando la marca esté tomando más reconocimiento y la demanda aumente, se distribuirá también por medio de las tiendas saludables y finalmente con los requisitos listos para distribuir en supermercados.

También es preciso resaltar que el servicio pre y post venta estará afianzado por canales de comunicación, para cualquier duda, inquietud o sugerencia que el cliente quiera expresar y se pueda solucionar en tiempo prudencial para generar confianza y buena satisfacción del cliente.

7.5 Estrategias de promoción y comunicación

La promoción de un producto consiste en comunicar, informar y dar a conocer o presentar la existencia de un producto o servicio a los consumidores. A través de la promoción, los vendedores pretenden persuadir, convencer e inducir al cliente a la compra de sus productos (Nuño, 2017).

A partir del conjunto de herramientas que pueden tomarse para la persuasión y promoción de los productos, en la idea de negocio se pretende incentivar al cliente a conocer los beneficios de una alimentación saludable y balanceada incluyendo los productos de Innatus, mediante publicidad y contenido en las redes sociales como “Instagram”, “Facebook” y

“WhatsApp”, las cuales brindan la oportunidad de llegar a muchas personas y a los clientes potenciales de una manera clara y precisa.

También se tienen en cuenta incentivos de ventas como sorteos, descuentos, domicilio gratis en determinada zona y cupones, esto con el fin de promover la compra, y que los clientes potenciales se animen más a probar los productos.

Asimismo, el marketing directo también se considera un ámbito importante, se puede llegar al cliente de una manera más reservada mediante e-mail marketing, mensajes de texto, o con cupones para clientes recurrentes.

Por último, cabe mencionar que para la correcta ejecución de dichas estrategias, se plantea un presupuesto mensual de publicidad, el cual se muestra en el análisis financiero (apéndice G).

8. Análisis técnico

En este numeral se analizan los procesos productivos y recursos necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio, información importante que puede dar una visión más amplia de la viabilidad del proyecto.

8.1 Descripción del proceso

En el apéndice B se detalla de manera general el diagrama de flujo del proceso para cada una de las líneas de productos de la idea de negocio.

Estos diagramas de flujo están hechos con el fin de dar una noción general de los procesos productivos y apreciar que realmente los productos de Innatus al ser naturales, tienen procesos productivos muy sencillos, lo que contribuye a la optimización de recursos y la productividad.

A continuación, se presentan de manera global los paso a paso del proceso para cada línea de productos.

Crema de frutos secos:

1. Se llevan los ingredientes a sección de medición
2. El fruto seco se lleva a fuego para tostarlo
3. Una vez tostado, se lleva al molino, el cual tiene una capacidad de 15.000 gramos por hora.
4. Del molino va directamente al envase.
5. Las cremas envasadas se almacenan a temperatura ambiente, y están listas para su distribución.

Mermeladas de frutas:

1. Se llevan los ingredientes a sección de medición.
2. Una vez pesadas las frutas, se hace el proceso de lavado y desinfección.
3. Seguidamente se procede a procesar la cantidad de frutas respectivas en la procesadora de alimentos.

4. La fruta procesada se pone a cocción lenta junto con la estevia, hasta lograr el término deseado.
5. Se deja en enfriamiento aproximadamente 7 minutos hasta el proceso de envasado.
6. El almacenamiento de las mermeladas se hace en la nevera con un límite de días, ya que no tiene conservantes artificiales.

Mantequilla clarificada o ghee:

1. Medición y pesaje de la materia prima
2. Cocción de la mantequilla.
3. Retiro y colado de espuma e impurezas.
4. Adicionamiento de las especias respectivas y envasado inmediato.
5. El almacenamiento de la mantequilla ghee es sumamente versátil, puede estar a temperatura ambiente y también refrigerada, lo cual no es absolutamente necesario, sino a gusto del cliente.

Tortas saludables:

1. Se llevan los ingredientes a pesaje y medición.
2. Se llevan los ingredientes a la batidora en sus respectivos tiempos.
3. Una vez esté lista la mezcla, se lleva a los respectivos moldes.
4. Seguidamente se llevan los moldes al horno por el determinado tiempo.

5. Después de sacar los moldes del horno se procede a dejar enfriar las tortas.
6. Una vez estén a temperatura ambiente, se procede a decorar si es la opción, o si no, directamente al empaçado y almacenado.

8.2 Requerimiento de recursos

8.2.1 *Materia prima*

La materia prima será recibida directamente de los proveedores para garantizar la calidad y frescura de los productos y asimismo optimizar los costos de producción asociados con la recepción de materia prima. De esta manera se evitarán problemas de calidad, cantidad y demás aspectos asociados al inventario de materia prima.

A continuación, se especifica la materia prima requerida para cada producto de Innatus, junto con la explicación de su proceso productivo y finalmente en la tabla 5 se podrá ver la materia prima especificada para cada producto.

Cremas de frutos secos. Para las cremas o mantequillas de frutos secos (maní, marañón, almendra), la materia prima principal requerida es el fruto seco; al ser un producto totalmente natural no tiene adición alguna, simplemente una pizca de sal para realzar el sabor. Innatus ofrece una variación junto con cacao 100%, que sería la otra materia prima necesaria en el caso de la crema con cacao.

Mermeladas de frutas. La materia prima principal de las mermeladas son las frutas: fresa, mora y arándanos para la mermelada de frutos rojos; mango, piña y uchuvas para la

mermelada de frutos amarillos. Las mermeladas están endulzadas con estevia y no tienen ninguna otra adición más.

Mantequilla ghee o clarificada: Para Innatus la materia prima de la mantequilla ghee es la mantequilla convencional de leche de vaca, y las diferentes especias para variaciones como orégano, ajo, albahaca y sal. La preparación de la mantequilla ghee tiene pocos pasos y se pueden ver en el apéndice B, en su diagrama de flujo.

Tortas saludables: La base de las tortas ofrecidas por Innatus es la harina de avena, junto con los huevos, leche vegetal o animal, estevia, sal y respecto a la variación de sabor, están el banano, el cacao 100%, zanahoria y ahuyama.

Por último, en la tabla 5, se muestra la lista especificada con la materia prima que manejará la idea de negocio en su fase inicial, junto con esto también se podrán ver las cantidades necesarias para la elaboración mensual.

Tabla 5.

Lista de materia prima.

Producto	Materia prima	Cantidad mensual	Unidad	Valor Unitario (Kg)	Valor total
Cremas	Maní	104	Kg	\$ 12.000	\$ 1.248.000
	Marañón	58	Kg	\$ 65.000	\$ 3.770.000
	Almendra	58	Kg	\$ 38.000	\$ 2.204.000
Mermeladas	Fresa	100	Kg	\$ 5.000	\$ 500.000
	Mora	33	Kg	\$ 3.000	\$ 99.000
	Arándanos	33	Kg	\$ 18.000	\$ 594.000
	Mango	33	Kg	\$ 5.000	\$ 165.000
	Piña picada	100	Kg	\$ 2.000	\$ 200.000
	Uchuva sin cáscara	33	Kg	\$ 6.400	\$ 211.200

Ghee	Mantequilla	83	Kg	\$ 20.000	\$ 1.660.000
Tortas	Harina de avena	125	Kg	\$ 6.000	\$ 750.000
	Huevos	250	Unidades	\$ 400	\$ 100.000
	Leche	125	Litros	\$ 2.000	\$ 250.000
	Banano	28	Kg	\$ 3.000	\$ 84.000
	Zanahoria	33	Kg	\$ 3.000	\$ 99.000
	Ahuyama	33	Kg	\$ 2.000	\$ 66.000
Complementarios	Sal	16	Kg	\$ 1.200	\$ 19.200
	Stevia	8	Litros	\$ 55.000	\$ 440.000
	Orégano	4	Kg	\$ 20.000	\$ 80.000
	Ajo	6	Kg	\$ 10.000	\$ 60.000
	Albahaca	4	Kg	\$ 15.000	\$ 60.000
	Cacao	33	Kg	\$ 17.000	\$ 561.000
Total		1300		\$ 309.000	\$ 13.220.400

8.2.2 Maquinaria y equipo

La elección correcta de las herramientas y equipos a utilizar en la empresa es un factor muy importante, ya que la calidad y características de los productos dependen en gran parte de la maquinaria y equipos utilizados.

Para lograr una buena elección de maquinaria y equipo, se debe realizar un estudio previo de varios proveedores y oferentes en el mercado, evaluar los criterios más importantes para elegir el proveedor y el producto que más se acomode a los requerimientos de la empresa.

A continuación, se muestra la lista de equipos requeridos para la producción en Innatus.

Tabla 6.

Lista de maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total

Molino	2	\$ 1.079.199	\$ 2.158.398
Horno	1	\$ 430.000	\$ 430.000
Batidora	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Procesadora	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Nevera	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Moldes	15	\$ 10.000	\$ 150.000
Licuadaora	2	\$ 240.000	\$ 480.000
Estantería de almacenamiento	1	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000
Basureros	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Gramera	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Balanza digital	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Mesas de trabajo en acero	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Total	35	\$ 6.584.199	\$ 8.668.398

El valor total de la inversión en maquinaria y equipo para Innatus es de \$8.668.398.

8.2.3 Muebles y enseres

Para el buen funcionamiento administrativo de la empresa, se debe contar con los muebles necesarios para complementar el área de oficina. A continuación, se especifican en la tabla.

Tabla 7.

Lista de muebles y enseres

Muebles y enseres			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Alacena	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Mesa plegable	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Escritorios	2	\$ 160.000	\$ 320.000
Sillas para escritorio	2	\$ 85.000	\$ 170.000
Sillas plásticas	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Vitrina	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Papelera	1	\$ 15.000	\$ 15.000

Total	11	\$ 1.240.000	\$ 1.545.000
--------------	-----------	---------------------	---------------------

Como se puede ver en la tabla 7, el total de dinero requerido para invertir en los muebles y enseres es de aproximadamente \$1.545.000

8.2.4 Herramientas

En la tabla 8, se presentan las principales herramientas complementarias para el desarrollo de la producción y demás actividades de la empresa.

Tabla 8.

Lista de herramientas

Herramientas			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Ollas	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Juego de utensilios	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Set de herramientas medidoras	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Juego de tazas inoxidable	1	\$ 210.000	\$ 210.000
Juego de sartenes	1	\$ 165.000	\$ 165.000
Utensilios de decoración	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Total	11	\$ 720.000	\$ 1.005.000

8.2.5 Equipo de oficina

En la tabla 9 se observa la lista del equipo de cómputo necesario para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 9.*Lista de equipo de cómputo*

Equipo de oficina			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Impresora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Teléfono inalámbrico	1	\$ 110.000	\$ 110.000
Total	4	\$ 2.610.000	\$ 4.610.000

8.2.6 Recursos humanos

Los recursos humanos que Innatus requiere en su fase temprana se listan a continuación.

Tabla 10.*Recursos humanos*

Recursos humanos	
Mano de obra directa	
Cargo	Cantidad
Jefe de producción	1
Auxiliar de producción	2
Mano de obra indirecta	
Cargo	Cantidad
Gerente	1
Auxiliar de marketing	1

8.3 Localización y distribución de planta

8.3.1 *Macro Localización*

Innatus tendrá su centro de operaciones en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, la cual cuenta con más de 500.000 habitantes y más de 20 municipios cercanos del departamento incluyendo los del área metropolitana (Municipios de Colombia , s.f.).

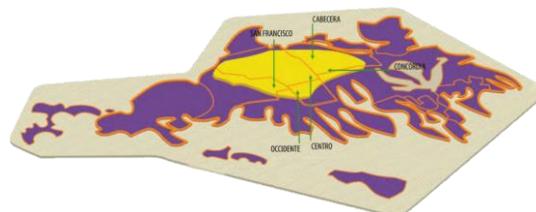
Bucaramanga es una ciudad altamente comercial, entre sus principales actividades económicas se encuentran el comercio y la prestación de servicios; también el departamento tiene diversidad de actividades económicas las cuales contribuyen al desarrollo y crecimiento de la capital (Alcaldía de Bucaramanga, 2014).

8.3.2 *Micro localización*

Para la elección de la ubicación de la planta de producción de la empresa, se toma como primera referencia el Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga, en el cual se puede ver las zonas de concentración de actividad económica importantes como lo son los sectores de San Francisco, Cabecera, Concordia, Occidente y Centro.

Figura 19.

Concentración de actividades económicas y de empleo



Nota: Adaptado del Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga 2013-2027

Los posibles barrios donde podría ubicarse la planta de producción son el barrio San Francisco (comuna 3), El Prado (comuna 13) y Centro (comuna 15), así que se procede a utilizar la metodología del peso ponderado para definir el barrio donde estará ubicada la empresa.

Figura 20.

Comunas de Bucaramanga



Nota: Tomada de www.bucaramanga.gov.co

Se han elegido estos tres barrios ya que se encuentran en áreas estratégicas y con muy buena fluctuación de comercio y concentración de actividad económica.

Así que para establecer el barrio donde se ubicará la empresa, se utiliza el método del peso ponderado y puntuación, que se basa en definir los criterios más importantes que tengan incidencia en la decisión, los cuales tendrán un peso entre 0% a 100%, y se calificarán de 1 a 10 respecto a las opciones que se tienen en cuenta. A continuación, se definen los criterios más importantes:

Cercanía con los grupos de interés: Es importante que la empresa esté ubicada en cercanía con los proveedores, clientes, colaboradores, ya que en la fase inicial se optimizarían ciertos procesos al estar en una ubicación estratégica.

Accesibilidad: Tener un acceso fácil a la empresa, tiene incidencia en la comodidad de los stakeholders con la empresa.

Costos de arriendo y servicios: Los costos de arriendo y servicios son un factor de decisión muy importante, ya que debe estar acorde al presupuesto de la empresa, para poder cumplir con todas las obligaciones financieras de manera óptima.

Condiciones sociales: El sector donde se encuentre la empresa debe tener condiciones sociales confiables, esto con el fin de que los stakeholders se sientan seguros al ir a las instalaciones y que además sea una zona segura, tranquila y con alta afluencia de clientes potenciales.

Tabla 11.

Valoración por puntaje y ponderación de los criterios

Método de ponderación				
Criterio	Ponderación	San Francisco	El Prado	Centro
Cercanía con stakeholders	30%	7	8	6
Accesibilidad	10%	8	8	6
Costos de arriendo y servicios	50%	7	5	7
Condiciones sociales	10%	6	7	5
Total	100%	7	6,4	6,4

8.3.3 Distribución de la planta

La distribución de la planta se puede ver en el apéndice C, donde se muestra el diseño realizado con base en los requerimientos de la empresa para su buen desarrollo y el óptimo ejercicio de sus empleados; teniendo en cuenta los equipos necesarios, el espacio requerido y la optimización de los recursos.

9. Análisis legal

En este capítulo se presentan principalmente los requisitos para la creación y constitución de una empresa legalmente, como complemento al análisis político y legal que se mencionó anteriormente en el análisis PEST.

9.1 Requisitos para crear una empresa

Los pasos y requisitos para crear una empresa según la cámara de comercio de Bucaramanga son:

9.1.1 Tipo de empresa

En Colombia existen diferentes tipos de sociedades y para el caso de Innatus la figura empresarial que mejor se acomoda a las condiciones de la idea de negocio es la de Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, ya que ofrece algunas ventajas para emprendedores.

Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley (Ley 1258 de 2008), el o los accionistas no serán responsables por las

obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (CCB, s.f.)

Para la creación de la empresa, se debe crear el registro de la persona jurídica que responderá por la empresa. Según la cámara de comercio de Bucaramanga, los siguientes son los documentos requeridos para tal trámite.

- Formularios RUES (Registro Único Empresarial y Social).
- PRE-RUT.
- Guía para determinar responsabilidades RUT- Persona Jurídica.
- Copia del documento de constitución.
- Medio digital del documento de constitución en formato WORD (CD o USB).
- Copia del documento de identificación del Representante Legal y el formato Anexo para Nombramientos cuando se nombran más cargos.
- Boleta del pago de impuesto de registro.

9.1.2 Nombre de la empresa y consulta de homonimia

La consulta de homonimia es la verificación de que el nombre de la empresa no esté ya registrado por otra empresa o entidad y que se encuentre disponible para ser usado. En este caso se hace la búsqueda para Innatus Healthy S.A.S, como se puede ver en la figura 22.

Figura 22.*Consulta de homonimia*

Nota: Tomado de www.rues.org.co

Como se puede observar en la figura 22, el nombre de Innatus Healthy no está registrado en estos momentos por ninguna otra empresa o entidad, así que el nombre elegido para la empresa puede ser registrado satisfactoriamente.

9.1.3 Actividad Económica CIU

Según la cámara de comercio de Bogotá, a partir del año 2000, las actividades económicas en Colombia se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de todas las actividades económicas. El Código CIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE.

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, esta consulta permite encontrar el código CIUU internacional, correspondiente a la actividad que el futuro empresario desea desarrollar.

1051 sería el código que más se acomoda a las características de Innatus, si bien los códigos de CIUU no están del todo bien segmentados, el código 1051 hace referencia a la elaboración de productos de molinería como tortas e incluso las mantequillas. En la figura 23 se aprecia la búsqueda del código en el apartado de la cámara de comercio de Bucaramanga.

Figura 23.

Consulta de código CIUU

The screenshot shows the website interface for the Cámara de Comercio de Bucaramanga. At the top left is the logo and name of the chamber. A navigation menu includes 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main heading is 'CIUU Código Actividad Económica CIUU'. Below this, there are two search options: 'Buscar En Código CIUU' and 'Buscar En Nombre De La Actividad Económica'. The 'Buscar En Código CIUU' option is selected, and the search term '1051' is entered in the input field. A 'Buscar' button is next to the input field. Below the search bar, it states 'Se Encontraron 1 Registros Que Contienen '1051' En Su Código CIUU'. A table with two columns, 'CÓDIGO' and 'DESCRIPCIÓN', displays the search results. The first row shows the code '1051' and the description 'Elaboración de productos de molinería'.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1051	Elaboración de productos de molinería

Nota: Tomada de la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

9.1.4 Consulta sobre el uso del suelo

La consulta de uso de suelo permite conocer que tipos de actividades se pueden ejecutar, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa (Camara de comercio de Bucaramanga, s.f.).

Esta consulta fue realizada en la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y se puede observar en la figura 24.

Figura 24.

Consulta del uso del suelo



Nota: Tomada de la página web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Como se puede observar en la figura 24, la consulta sobre el uso del suelo para la actividad económica previamente clasificada ha sido exitosa y contemplada como de uso

complementario, lo cual es absolutamente coherente, ya que en Innatus no solo se hará esta actividad.

Este uso ha sido avalado positivamente ya que la zona seleccionada es una zona comercial, lo cual permite tener ciertas actividades económicas.

9.1.5 Trámite ante la DIAN

Para cumplir con este trámite, la Cámara de Comercio de Bucaramanga indica diligenciar un formulario PRE-RUT a través del portal web de la DIAN o en sus oficinas de manera presencial, o en su defecto acercarse a la Cámara de Comercio y asesorarse para hacer dicho trámite.

9.1.6 Regístrese futuro empresario

En este paso, hay que llenar un formulario dispuesto por la Cámara de Comercio para registrarse como nuevo empresario con una clave de acceso ya obtenida, así quedará hecha la inscripción como persona natural o jurídica. Una vez realizada la inscripción se tendrá que pagar el valor del trámite por medio electrónico.

9.1.7 Impuesto de registro

El impuesto de registro (Solo aplica para Personas Jurídicas y Entidades sin ánimo de lucro), es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea.

Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 DE FEBRERO DE 2013 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

El recaudo de este impuesto lo hace la Administración Departamental a través de las Entidades Bancarias y puntos de pago en el Departamento de Santander.

9.1.8 Radique y pague

En este paso, se presentan los formularios diligenciados en cualquier oficina de la Cámara de Comercio y se procede a realizar el pago por los derechos de inscripción. Luego de ingresar la documentación a la Cámara, se podrá hacer la consulta del trámite a través de la página web (solo aplica para personas jurídicas) (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

9.1.9 Ficha de establecimiento comercial

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la ficha de establecimiento comercial permite constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010. Cada consulta de ficha de establecimiento comercial se realiza teniendo en cuenta la alcaldía correspondiente.

Figura 25.

Consulta de establecimientos comerciales

The image shows a screenshot of a web application interface for consulting commercial establishments. At the top, there are logos for the Government of Santander and the Chamber of Commerce of Bucaramanga, along with the slogan 'GOBERNAR ES HACER'. Below the logos is a navigation bar with the title 'Consulta de Establecimientos Comerciales' and links for 'Home', 'Consulta', and 'Acceso'. The main content area is titled 'Consulta de Establecimientos Comerciales' and features a search box labeled 'Buscar:'. The search box has a dropdown menu with the following options: 'Selecciona tipo de búsqueda', 'NET. o C.C.', 'Nombre o Razón Social', 'Registro de Industria y Comercio', 'Dirección del Establecimiento', and 'Código de Verificación'.

Nota: Tomado de cec.bucaramanga.gov.co

Después de haber quedado inscrita la creación de la empresa, el empresario tiene ciertas responsabilidades de documentación y registros, por ejemplo, la matrícula mercantil y su respectiva renovación, el registro único de proponentes, entre otros (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

10. Análisis social y ambiental

10.1 Impacto social

La idea de negocio espera tener un impacto positivo a nivel social, ya que primeramente esta empresa ofrece productos saludables, con la finalidad de incentivar el consumo de productos que sean de alto valor nutricional, que le aporten beneficios tanto al cuerpo como a la mente de sus clientes, lo que refleja un impacto positivo en la salud y bienestar de cada persona que los consuma.

Asimismo, a través de los canales de comunicación, Innatus brindará información relevante a cerca de estilos de alimentación saludable, recetas, información nutricional y demás aspectos de hábitos de vida saludable, con el objetivo de fomentar el consumo de alimentos sanos y cambio de hábitos en general para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Por último, Innatus también generará un impacto positivo en la vida de los demás stakeholders, como lo son proveedores y colaboradores, quienes estarán estrechamente relacionados con el negocio y en constante crecimiento profesional, personal y económico, pues a medida que la empresa crezca, habrá oportunidades para más personas.

10.2 Impacto ambiental

Innatus busca ser una empresa amigable con el medio ambiente y mantener prácticas sostenibles a largo plazo. En primera medida, la idea de negocio tratará de reducir al máximo los residuos generados y además tener un buen aprovechamiento de recursos, mitigando así el consumo de energía, agua y los demás recursos utilizados. Asimismo, Innatus busca consolidar relaciones con proveedores que tengan buenas prácticas ambientales, brindar varias opciones de empaques de los productos a preferencia del cliente, con el fin de minimizar la utilización de plásticos.

Para tener una visión más detallada del impacto ambiental que generaría la idea de negocio, se ha realizado la matriz de Leopold que está expuesta en el apéndice D. En esta matriz se exponen a calificación de magnitud e importancia los factores más importantes relacionados con el impacto ambiental, lo cual permite tener un resultando cuantitativo y así evaluar que tanto puede llegar a ser el impacto y ver cuales factores son los más relevantes.

Después de haber realizado la matriz de Leopold (apéndice D), se puede llegar a concluir que la idea de negocio no tiene un impacto negativo significativo en las diferentes áreas de análisis, pues las actividades de la empresa no generan afecciones en gran magnitud.

Cabe resaltar que cada actividad tiene un impacto ambiental, bien sea personal o empresarial, y en este caso, para la idea de negocio, el impacto negativo es mínimo, encontrándose dentro de límites normales y controlables.

También se pueden destacar aspectos positivos, como lo son la generación de empleo y la importancia que se les da a los estados de vida de todos los grupos de interés.

Por último, también es importante mencionar las acciones que se tomarán como medidas de control ambiental, como lo son un buen manejo de los residuos, optimización de recursos energéticos, mantenimiento de los equipos e instalaciones y la correcta implementación de sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

11. Análisis administrativo

En este apartado se hace un planteamiento de cómo sería la estructura organizacional para la idea de negocio, enfocada en la delegación de cargos, funciones, priorización de actividades para una óptima selección y organización de colaboradores.

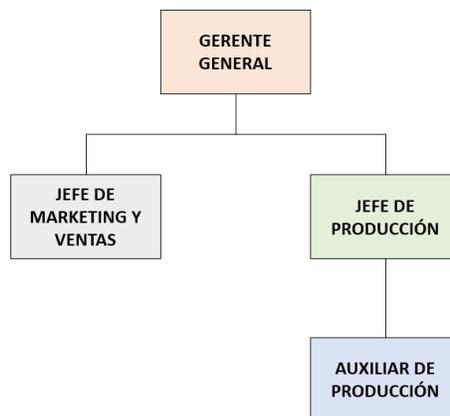
11.1 Estructura organizacional

11.1.1 Organigrama

En la figura 26 se muestra el organigrama propuesto para la idea de negocio.

Figura 26.

Organigrama Innatus



11.1.2 Manual de funciones

En el apéndice E se muestra el manual de funciones para los respectivos cargos estipulados para la idea de negocio, con el fin de documentar y especificar las tareas y funciones que cada colaborador deberá realizar y también el perfil requerido para cada cargo.

11.1.3 Estructura salarial

Para realizar la estructura salarial de forma correcta, hay que tener en cuenta primeramente que el valor el salario mínimo legal vigente en Colombia para el año 2021 es de \$908.526 con un auxilio de transporte de \$106.454 para los salarios que sean menores a dos salarios mínimos. Asimismo, es importante tener la información precisa sobre las prestaciones sociales para las personas con un contrato laboral definido. En la tabla 12, se muestran los aportes sociales estipulados.

Tabla 12.

Aportes sociales

Aportes Sociales		
Salud	Empleador	8,50%
	Trabajador	4%
Pensión	Empleador	12%
	Trabajador	4%
Riesgos laborales	Riesgo I	0,522%
	Riesgo II	1,044%
	Riesgo III	2,436%
	Riesgo IV	4,350%
	Riesgo V	6,960%
Parafiscales	SENA	2%
	ICBF	3%
	Caja de comp.	4%

Cesantías	8,33%
Intereses a cesantías	1%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Dotación	7,00%
Total	59,37%

A partir de esta información junto con los criterios tenidos en cuenta para la determinación de los salarios de cada cargo se realiza la estructura salarial mostrada en la tabla 13.

Tabla 13.

Estructura salarial

Cargo	Cantidad	Salario base (unidad)	Auxilio transporte	Aportes y prestaciones	Salario total (unidad)	Total mensual
Gerente	1	\$ 2.725.578	\$ 0	\$ 1.618.285	\$ 4.343.863	\$ 4.343.863
Jefe de marketing	1	\$ 1.817.052	\$ 106.454	\$ 1.142.062	\$ 3.065.568	\$ 3.065.568
Jefe de producción	1	\$ 1.362.789	\$ 106.454	\$ 872.348	\$ 2.341.591	\$ 2.341.591
Auxiliar de producción	2	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 602.634	\$ 1.617.614	\$ 3.235.228
Total						\$ 12.986.251

12. Análisis estratégico

12.1 Filosofía

Innatus tiene como objetivo principal ser una empresa responsable con todos sus grupos de interés, producir y comercializar productos de excelente calidad, saludables, funcionales y de alto valor nutricional.

12.1.1 Misión

Brindar bienestar integral a los clientes mediante productos comestibles que aporten valor para el cuerpo, mente, alma, y que además sean un complemento para el cuidado y disfrute personal y familiar sin ningún remordimiento.

12.1.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado santandereano de productos de snacks saludables, posicionándose como una empresa responsable, coherente y que se preocupa por el bienestar de sus clientes. Y en un largo plazo, ser líder a nivel nacional, con miras hacia el mercado internacional.

12.1.3 Valores

Innatus quiere desarrollarse en el buen clima laboral dentro de la empresa y también cosechar buenas relaciones con todos sus stakeholders mediante la responsabilidad, honestidad, transparencia, empatía, tolerancia y trabajo en equipo. De esta manera todos los colaboradores de la empresa crecerán personal y profesionalmente dando lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos.

12.2 Modelo CANVA

El modelo CANVA para la idea de negocio se puede ver en el apéndice F.

12.3 Análisis DOFA

Tabla 14.*Matriz DOFA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Productos de alta calidad y de alto valor nutricional. - Productos saludables y funcionales, que contribuyen al bienestar de sus clientes. - Maquinaria en óptimas condiciones que permite cumplir con las metas de producción. - Medios de comunicación y ventas digitales, que permiten mayor interacción con el cliente. - Relación estratégica y perdurable con proveedores adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca nueva en el mercado, sin posicionamiento. - Poca experiencia en el sector. - Medio poder de negociación con clientes. - Desconocimiento de la demanda en el tiempo inicial.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda de productos saludables. - Facilidad de publicidad mediante medios digitales, redes sociales y páginas web. - Economía del sector valorizándose positivamente. - Incentivos y ayudas por parte del gobierno para emprendimientos y creación de empresas. - Mercado de hábitos de vida saludable en potente crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con buen posicionamiento en el mercado. - Resistencia al consumo por falta de información o hábitos de las personas. - Aumento de competidores en el AMB. - Fluctuaciones en los costos de las materias primas. - Variaciones en la demanda.

12.3.1 Estrategias DOFA

12.3.1.1 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas). Las estrategias de fortalezas y amenazas son conocidas como las estrategias defensivas, ya que se plantean para poder potenciar las fortalezas de la empresa y así responder a las amenazas externas de la mejor manera.

- Ejecutar estrategias de reconocimiento y posicionamiento de marca mediante los canales de comunicación y publicidad, como la creación de contenido, la imagen y diseño de los productos, entre otras.
- Establecer los factores diferenciadores de la marca y aprovechar sus fortalezas como un medio de mejora continua.
- Contemplar los diferentes escenarios del mercado y tener una planeación preventiva ante cada uno de ellos, para poder responder rápida y eficazmente.
- Realizar actualización periódica del plan estratégico, lo cual permite adaptar nuevas soluciones para los problemas que se puedan presentar.

12.3.1.2 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades). Las estrategias de fortalezas y oportunidades se conocen como estrategias ofensivas, pues de esta manera se relacionan los puntos fuertes internos y externos, lo cual brinda oportunidades de crecimiento para la empresa.

- Aprovechar el auge de la comida saludable, incentivando a las personas mediante información relevante, recetas, cápsulas de aprendizaje, entre otras herramientas digitales que permitan dar a conocer los productos de una manera interactiva y diferente.

- Participar en ferias gastronómicas, festivales de emprendimientos y demás eventos donde se puedan dar a conocer los productos y así poder tener buena penetración en el mercado.
- Plantear estrategias de atención al cliente personalizadas, donde se les pueda brindar asesoría en temas nutricionales y así sumarle flexibilidad a la idea del negocio.

12.3.1.3 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas). Las estrategias de debilidades más amenazas son conocidas como estrategias de supervivencia, es decir, lograr equilibrar los puntos débiles internos y externos para salir a flote en determinadas situaciones.

- Flexibilizar los precios en la fase inicial del crecimiento de la empresa, logrando mejorar el poder de negociación con los clientes y también aumentar las posibilidades de tener una buena penetración de mercado.
- Estimar estadísticas de producción basadas en las probabilidades de la demanda del mercado, teniendo en cuenta la poca participación de mercado que se tiene en la fase inicial, lo cual permite prevenir errores de producción y desperdicios.
- Destacar desde el inicio los factores diferenciadores, de manera que puedan contribuir a mitigar las amenazas externas como una ventaja competitiva.

12.3.1.4 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades). Este tipo de estrategias se conocen como las estrategias adaptivas, pues en estas estrategias se busca adaptar y ajustar las debilidades internas de la empresa respecto a las oportunidades que brinda el mercado.

Para lograr adaptarse a las necesidades del mercado, hay que realizar estudios e investigaciones de mercado para poder conocer lo que los clientes están buscando y así encontrar la manera de mejorar las debilidades, formular estrategias a favor de la empresa respecto a los datos recopilados y así adaptarse a las necesidades y cambios externos.

13. Análisis financiero

Se realiza un análisis financiero con el objetivo de detectar y definir los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto. De esta manera se puede concluir si la realización del proyecto tiene viabilidad económica o no.

13.1 Inversión y financiación

13.1.1 Inversión fija

Es la inversión hecha a todos los activos con una vida útil mayor a un año como, por ejemplo, terrenos, construcciones, maquinaria y equipos. Estos valores de inversión se pueden ver en la tabla 15.

Tabla 15.*Inversión fija.*

Activos fijos	
Activo	Valor
Maquinaria y equipo	\$ 8.668.398
Muebles y enseres	\$ 1.545.000
Equipo de cómputo	\$ 4.610.000
Herramientas	\$ 1.005.000
Total	\$ 15.828.398

13.1.2 Inversión diferida

Es la inversión que se realiza a bienes intangibles que no intervienen directamente en el proceso de producción pero que igualmente son indispensables para la empresa, en la tabla 16 se muestran los valores respectivos a esta inversión.

Tabla 16.*Inversión diferida*

Activos diferidos	
Activo	Valor
Adecuaciones	\$ 3.500.000
Legalización de la empresa	\$ 500.000
Matrícula mercantil	\$ 176.300
Publicidad de lanzamiento	\$ 500.000
Total	\$ 4.676.300

13.1.3 Capital de trabajo

En la tabla 17 se puede ver el resumen para el capital de trabajo requerido para la idea de negocio, para los próximos 4 meses desde su inicio.

Tabla 17.

Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Concepto	Valor
Costos de producción	\$ 85.579.035
Gastos de administración	\$ 35.590.821
Gastos financieros	\$ 3.172.495
4x1000	\$ 576.000
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.078.033
Total	\$ 123.840.318

13.1.4 Inversión total

En la tabla 18 se puede ver el resumen para la inversión total requerida para la idea de negocio. Esta inversión comprende la suma de los tres ítems anteriores.

Tabla 18.

Inversión total

Inversión total	
Concepto	Valor
Inversión fija	\$ 15.828.398
Inversión diferida	\$ 4.676.300
Capital de trabajo	\$ 123.840.318
Total	\$ 144.345.016

13.1.5 Financiación

Para la puesta en marcha de la empresa, es pertinente realizar un préstamo bancario, para este caso, el préstamo se hará por un valor de \$75.000.000, con una tasa del 2,14% mensual, por 36 meses. Este préstamo se solicita con dicho valor, ya que el restante de la inversión necesaria será aportado por la sociedad y corresponde a un valor de \$69.345.016. Para esto, se realiza una tabla de amortización que indica el valor de las cuotas correspondientes.

A continuación, en la tabla 19, se muestra el resumen del crédito y en el apéndice G, apartado de crédito se puede apreciar la amortización completa.

Tabla 19.

Resumen del crédito

Año	Pagos	Intereses	Abono	Saldo
1	\$ 36.079.622,80	\$ 17.086.731,08	\$ 18.992.891,72	\$ 56.007.108,28
2	\$ 36.079.622,80	\$ 11.606.679,10	\$ 24.472.943,70	\$ 31.534.164,58
3	\$ 36.079.622,80	\$ 4.545.458,22	\$ 31.534.164,58	\$ -
4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 108.238.868,40	\$ 33.238.868,40	\$ 75.000.000,00	

13.2 Egresos

13.2.1 Costos de producción

Para determinar los costos de producción es necesario tener en cuenta: la materia prima (MPD), la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF). Para ver un

resumen de los costos implicados en los costos de producción se realiza la tabla 20, pero en el apéndice G, se puede ver de manera específica.

Tabla 20.

Resumen costos de producción

Costos de producción		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
MOD	\$ 5.576.785	\$ 66.921.420
MP	\$ 13.220.400	\$ 158.644.800
CIF	\$ 2.597.574	\$ 31.170.888
Total	\$ 21.394.759	\$ 256.737.108

13.2.2 Gastos de administración

La tabla de gastos de administración se encuentra completa en el apéndice G, en el apartado “costos y gastos” en cuadro número 18. De esta manera se puede apreciar la información referenciada del estudio financiero realizado con mayor detalle, la cual resume un valor total mensual de \$1.488.321 y un valor anual de \$17.859.847.

13.3 Ingresos

Se realiza una proyección de ventas basada en el estudio de la demanda, con una producción promedio de 2000 unidades de productos mensuales y con un precio promedio de \$18.000 (precio determinado a partir del análisis de costos y gastos, junto con el análisis de precios de los competidores) para las diferentes presentaciones iniciales de la propuesta de negocio. Siendo así, en la tabla 21 se puede ver el total de ingresos anuales para los próximos 5

años junto con la estimación de crecimiento porcentual para cada año, estimado con base al estudio previo del crecimiento económico en el sector en los años anteriores.

Tabla 21.

Proyección de ventas para 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$	432.000.000	\$ 453.600.000	\$ 489.888.000	\$ 548.674.560	\$ 630.975.744
		5%	8%	12%	15%

13.4 Estados financieros

13.4.1 Estado de resultados

El estado de resultados se presenta en la tabla 22 a continuación, pero igualmente se encuentra en el apéndice G, con los datos debidamente referenciados.

Tabla 22.

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 432.000.000	\$ 453.600.000	\$ 489.888.000	\$ 548.674.560	\$ 630.975.744
TOTAL INGRESOS	\$ 432.000.000	\$ 453.600.000	\$ 489.888.000	\$ 548.674.560	\$ 630.975.744
Mano de Obra Directa MOD	\$ 66.921.418	\$ 66.921.418	\$ 66.921.418	\$ 66.921.418	\$ 66.921.418
Materia Prima	\$ 158.644.800	\$ 166.577.040	\$ 179.903.203	\$ 201.491.588	\$ 231.715.326
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 19.343.688	\$ 19.343.688	\$ 19.343.688	\$ 19.343.688	\$ 19.343.688
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 11.827.200	\$ 12.418.560	\$ 13.412.045	\$ 15.021.490	\$ 17.274.714
COSTOS DE PRESTACION	\$	\$	\$	\$	\$

SERVICIO	256.737.106	265.260.706	279.580.354	302.778.184	335.255.145
UTILIDAD BRUTA	\$ 175.262.894	\$ 188.339.294	\$ 210.307.646	\$ 245.896.376	\$ 295.720.599
Gastos de Personal	\$ 88.912.616	\$ 88.912.616	\$ 88.912.616	\$ 88.912.616	\$ 88.912.616
Gastos de Administración	\$ 17.859.847	\$ 17.859.847	\$ 17.859.847	\$ 17.859.847	\$ 17.859.847
Gastos de Personal de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 106.772.463				
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 68.490.431	\$ 81.566.831	\$ 103.535.183	\$ 139.123.913	\$ 188.948.136
Gastos Financieros	\$ 17.086.731	\$ 11.606.679	\$ 4.545.458	\$ -0	\$ -
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 1.728.000	\$ 1.814.400	\$ 1.959.552	\$ 2.194.698	\$ 2.523.903
Otros Ingresos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 49.675.700	\$ 68.145.752	\$ 97.030.173	\$ 136.929.215	\$ 186.424.233
Provisión para Impuestos 33%	\$ 16.392.981	\$ 22.488.098	\$ 32.019.957	\$ 45.186.641	\$ 61.519.997
UTILIDAD NETA	\$ 33.282.719	\$ 45.657.654	\$ 65.010.216	\$ 91.742.574	\$ 124.904.236
RESERVAS 10%	\$ 3.328.272	\$ 4.565.765	\$ 6.501.022	\$ 9.174.257	\$ 12.490.424
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 29.954.447	\$ 41.091.888	\$ 58.509.194	\$ 82.568.317	\$ 112.413.812

13.4.2 Flujo de caja

La tabla realizada para el flujo de caja se puede encontrar en el apéndice G, en el apartado de “proyecciones”, cuadro número 33.

A partir de los cálculos realizados para el flujo de caja, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de solventar sus deudas, pues el flujo de caja neto es positivo para todos los años proyectados. Esto permite a la empresa, tener una mayor capacidad de reinversión, pagar gastos y proporcionar amortiguadores financieros para los tiempos futuros.

13.4.3 Balance general

El balance general también se puede ver de una manera más detallada en el apéndice G, en el apartado de “proyecciones”, cuadro número 34.

El balance general expone la situación financiera de la empresa de manera global dividida en activos, pasivos y patrimonio; mostrando un recuento de las cifras importantes como deudas, impuestos, obligaciones financieras, utilidades y demás.

13.5 Evaluación financiera

La evaluación financiera se puede ver en la tabla 23, teniendo en cuenta también el cálculo de la TIR, el cual arrojo un valor del 50% efectivo anual, y con PRI de 2 años y un mes. Estos cálculos se pueden ver al detalle en el apéndice G, en el apartado de “evaluación”.

Tabla 23.

Evaluación financiera

Año	Flujo esperado	Tasa de descuento	Factor de descuento	Valor actual
Año 0	\$ -144.345.016	12,22%	1,000000	\$ -144.345.016
Año 1	\$ 71.724.531	12,22%	0,891091	\$ 63.913.075
Año 2	\$ 68.407.950	12,22%	0,794043	\$ 54.318.850
Año 3	\$ 84.281.185	12,22%	0,707564	\$ 59.634.368
Año 4	\$ 110.338.056	12,22%	0,630504	\$ 69.568.608
Año 5	\$ 146.995.594	12,22%	0,561837	\$ 82.587.496
Valor Presente Neto				\$ 185.677.379

13.6 Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se necesitan los costos fijos, el precio de venta propuesto y el costo variable. Estos datos se encuentran al detalle en el apéndice G, pero en la tabla 24 se puede ver el resultado que resulta claramente coherente con los datos proporcionados.

Tabla 24

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	
Costos Fijos	\$ 193.037.569
Precio de venta	\$ 18.000
Costo Variable Unitario	\$ 7.103
Qu	\$ 17.715

13.7 Análisis de escenarios

13.7.1 Escenario más probable

El escenario más probable es el estudio de los años que se han venido mostrando en los análisis anteriores, con una producción de alrededor de 2000 unidades mensuales, para lo cual se hallan los valores del VPN, la TIR y PRI, los cuales se pueden ver a continuación en la tabla 25.

Tabla 25.

Indicadores del escenario más probable

Escenario más probable	
VPN	\$ 185.677.379
TIR	50,00%
PRI	25 meses

13.7.2 Escenario Optimista

Se hace una evaluación para un escenario optimista teniendo como criterio que las unidades vendidas sean un 10% mayores a los años ya analizados con respecto al escenario más probable, donde los costos de materia prima se mantuvieran igual y se ven reflejados los resultados en la tabla 26.

Tabla 26.

Indicadores del escenario optimista

	<u>Escenario Optimista</u>
VPN	\$ 322.732.269
TIR	76,94%
PRI	17 meses

Teniendo en cuenta este escenario, se puede ver como aumenta la rentabilidad del negocio con tan solo el 10% de incremento en las ventas estimadas y asimismo disminuye el periodo de recuperación de la inversión con una diferencia de 8 meses respecto al escenario más probable.

Siendo así, la empresa tiene que estudiar los diversos factores que influyen en el aumento de ventas, implementando las estrategias ya previamente mencionadas en este documento.

13.7.3 Escenario Pesimista

En el escenario pesimista se hallaron los valores para una disminución del 10% de las ventas con respecto al escenario más probable, y se pueden ver en la tabla 27.

Tabla 27.*Indicadores del escenario pesimista*

	Escenario Pesimista
VPN	\$ 48.622.490
TIR	22,46%
PRI	43 meses

A partir de estos datos se puede mencionar que la disminución del valor presente neto y de la tasa interna de retorno es significativa, pero también se puede ver que el negocio aún sigue dejando utilidades positivas y que sigue siendo rentable, pues su VPN sigue siendo positivo.

Por último, cabe resaltar la importancia de contemplar todos los escenarios posibles, pues de esta manera la empresa puede iniciar un proceso de detección e identificación de fallas y actuar de manera preventiva ante las fluctuaciones e inconvenientes que se puedan presentar.

14. Conclusiones

Existen oportunidades viables en el sector de alimentos saludables, pues ésta industria ha venido presentando un crecimiento muy positivo en los últimos años, por motivos de salud y cambios en los estilos de vida de las personas, así que la idea de negocio Innatus puede estar incursionando en el mercado en un momento clave, el cual le dé lugar a tener un mayor éxito en el mediano y largo plazo.

A partir de la información recopilada en la investigación de mercados, se puede ver como las personas están tomando cada vez más consciencia sobre sus hábitos alimentarios y como están contemplando hacer cambios y ajustes a su manera de alimentarse, buscando en el mercado productos más sanos, que tengan alto valor nutricional y que esté al alcance de todos.

Cada persona tiene definidos ciertos criterios que influyen significativamente en la decisión de compra; en este caso se observó que para los clientes lo más importante es que el producto sea verdaderamente saludable y que tenga un precio asequible el cual sea justo para lo que ofrece el producto.

Al analizar los escenarios posibles para el desarrollo del negocio, se puede ver la viabilidad favorable que tiene este modelo, y que, a pesar de ofrecer un precio más asequible en comparación con sus competidores, sigue siendo rentable y oportuno desarrollar de este modelo con los parámetros estudiados.

Es de suma importancia tener una planificación y documentación para lograr tener control sobre cada proceso del negocio, estudiando e implementando estrategias a partir de las

necesidades del mercado y así poder desarrollar un plan de mercadeo basado en información segura.

A partir de la consulta de información sobre los grupos de interés de esta idea de negocio, cabe resaltar las ventajas que existen al tener como materia prima productos básicos y de oferta permanente, lo que permite al negocio estar en constante desarrollo de nuevos productos y también la consolidación de buenas relaciones con sus proveedores.

Un factor importante es también el impacto que tiene la idea de negocio con los stakeholders, el cual se pudo revisar durante el desarrollo del trabajo llegando a la conclusión de que esta idea tiene un impacto muy positivo en la vida de las personas, pues cada producto que el cliente consume le está ayudando a mejorar sus hábitos de vida y por ende impactando también en la vida de otras personas positivamente.

15. Recomendaciones

La empresa debe estar en un constante estudio y actualización de los requerimientos del mercado, para poder implementar estrategias preventivas en el momento apropiado, lo cual permita a la empresa mantenerse dentro de los límites establecidos.

Se recomienda que la empresa tenga definida una planeación estratégica, donde se definan los planes de acción a seguir y lograr así el cumplimiento de objetivos.

La idea de negocio tiene gran oportunidad de expansión en el portafolio de productos, pues hay diversidad de snacks y productos saludables que se pueden elaborar, los cuales pueden

ser bien recibidos en el mercado, como postres, galletas, bebidas, entre otros, y así poder crecer de forma positiva en el mediano y largo plazo.

También se recomienda que la empresa busque otros sitios para la distribución de sus productos, como por ejemplo en municipios aledaños y así en un plazo mayor poder estar en diferentes ciudades del país.

Finalmente, se recomienda que la empresa mantenga siempre una relación cercana con el cliente mediante los canales de comunicación, pues en los últimos años el contenido digital y la publicidad son determinantes en el crecimiento de un emprendimiento.

Referencias

- AINIA. (s.f.). *¿Cómo se realiza un diagnóstico tecnológico?* Obtenido de ainia.com:
<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/formacion/como-se-realiza-un-diagnostico-tecnologico/#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20tecnol%C3%B3gico%20es%20una,l os%20gestores%20de%20la%20innovaci%C3%B3n>
- Alcaldía de Bucaramanga. (2014). *POT*. Obtenido de concejodebucaramanga.gov.co:
<https://www.concejodebucaramanga.gov.co/pot-2012-2027/tomo13.pdf>
- ALSEC. (s.f.). *alsec.com*. Obtenido de <https://alsec.com.co/402-2/>
- Ballén, X. R. (Julio de 2012). *Análisis DOFA*. Obtenido de UNAL:
http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing, diseño, implementación y control*. Bogotá: ECOE.
- Banco de la República . (7 de Mayo de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en*
https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288
- Camara de comercio de Bucaramanga. (s.f.). *Crear mi empresa*. Obtenido de camaradirecta.com:
<https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>
- Cardiecol. (s.f.). *El marco legal colombiano* . Obtenido de
<http://www.cardiecol.org/comunidad/el-marco-legal-colombiano>

- CCB. (s.f.). *¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?* Obtenido de Camara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Cueto, P. M. (s.f.). *El análisis organizacional* . Obtenido de <https://pablomartincueto.com.ar/analisis/04Analisis%20Organizacional.pdf>
- DNP. (12 de Abril de 2013). *Curso virtual gestión de la inversión pública*. Obtenido de Red UNAL: <http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html>
- El espectador . (2 de Marzo de 2020). *Colombia ocupa el séptimo puesto a nivel mundial en el nacimiento de emprendedores*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/colombia-ocupa-el-septimo-puesto-nivel-mundial-en-el-nacimiento-de-emprendedores-articulo-904654/>
- El País . (27 de Diciembre de 2018). *Obesidad, la enfermedad que le sigue ganando peso a Colombia*. Obtenido de elpais.com.co: <https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/obesidad-la-enfermedad-que-le-sigue-ganando-peso-a-colombia.html>
- El País . (s.f.). *Obesidad, la enfermedad que le sigue ganando peso a Colombia*. Obtenido de [elpais.com.co](https://www.elpais.com.co)
- Emprentec. (s.f.). *Manual de guía para la elaboración de plan de negocio*. Obtenido de https://www.sdgsfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf

Entrepreneur. (19 de Enero de 2021). *¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?* Obtenido de entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Facultad de economía UNAM. (s.f.). *Estudio económico* . Obtenido de economia.unam : <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

Galán, J. S. (28 de Septiembre de 2015). *Plan de negocio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

IALIMENTOS. (3 de Agosto de 2015). *Productos saludables, claves para el crecimiento de la industria*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/productos-saludables-clave-para-el-crecimiento-de-la-industria/>

IALIMENTOS. (20 de Mayo de 2019). *TENDENCIAS DE CONSUMO EN COLOMBIA: ENTRE LA SALUD Y LA CONFIANZA*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/ed-78-cacao-hunters-chocolate-cuenta-a-colombia/tendencias-de-consumo-en-colombia-entre-la-salud-y-la-confianza/>

International Institute for Sustainable Development. (2016). *ES-SIA.pdf*. Obtenido de <https://www.iisd.org/learning/eia/es/wp-content/uploads/2016/06/ES-SIA.pdf>

La República. (20 de diciembre de 2019). *Lo que dicen los indicadores económicos de Colombia en la última década*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-de-la-decada-2019/lo-que-dicen-los-indicadores-economicos-de-colombia-en-la-ultima-decada->

Ministerio de Salud. (19 de Julio de 2020). *Tres de cada 100 colombianos tienen diabetes.*

Obtenido de MinSalud: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Tres-de-cada-100-colombianos-tienen-diabetes.aspx#:~:text=En%20Colombia%20se%20reportaron%20para,59.54%25%20de%20los%20casos%20totales.>

Ministerio de Salud. (s.f.). *Normograma de alimentos.* Obtenido de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Moraes, D. (14 de Diciembre de 2018). *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu*

competencia y orientar mejor tu negocio. Obtenido de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>

Municipios de Colombia. (s.f.). *Municipios.* Obtenido de Bucaramanga:

<https://www.municipio.com.co/municipio-bucaramanga.html>

Murillo, A. M., & Rodriguez, D. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia del consumo actual.* Obtenido de red.uao.edu.co:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10621/T08290.pdf?sequence=5>

NielsenIQ. (8 de Octubre de 2018). *Comida saludable: todo está servido para crecer.* Obtenido

de nielseniq.com: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>

Nuño, P. (10 de Abril de 2017). *La promoción del producto .* Obtenido de emprendepyme.net:

<https://www.emprendepyme.net/la-promocion-del-producto.html>

- 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>
- OMS. (2020). *Enfermedades no transmisibles y sus factores de riesgo*. Obtenido de who.int: <https://www.who.int/ncds/prevention/introduction/es/#:~:text=La%20labor%20de%20prevenci%C3%B3n%20de,las%20defunciones%20por%20estas%20enfermedades.>
- Ospina, G. (23 de Septiembre de 2019). *¿Qué es el Análisis del Entorno y Cómo se Realiza?* Obtenido de Tu economía fácil : <https://tueconomiafacil.com/que-es-analisis-del-entorno-como-se-realiza/>
- Peiró, R. (5 de Julio de 2017). *Análisis PEST*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Portafolio . (31 de Agosto de 2020). *Obesidad y sobrepeso, una realidad que enfrentar*. Obtenido de portafolio.co: <https://www.portafolio.co/mas-contenido/obesidad-y-sobrepeso-una-realidad-que-enfrentar-544154>
- Portafolio. (12 de Noviembre de 2020). *Los cambios en la dieta de los colombianos durante la cuarentena*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/tendencias/los-cambios-en-la-dieta-de-los-colombianos-durante-la-cuarentena-546588>
- Quevedo, S. (6 de Enero de 2021). *Así registra el consumo de snacks en Colombia y el mundo*. Obtenido de revistapym.com: <https://revistapym.com.co/mercadeo/asi-registra-el-consumo-de-snacks-en-colombia-y-el-mundo>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de 5fuerzasdeporter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Roldán, P. N. (29 de Junio de 2017). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Ruiz, K. (2020). *Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos dietéticos a partir de cascarilla de cacao en la ciudad de Bucaramanga* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Salazar, H. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el municipio de Bucaramanga* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Sánchez, O. (8 de Enero de 2021). *Cuántos alimentos se recomiendan al día y por qué*. Obtenido de Unitec: <https://blogs.unitec.mx/salud-2/cuantos-alimentos-se-recomiendan-al-dia-y-por-que/#:~:text=Para%20tener%20una%20alimentaci%C3%B3n%20balanceada,media%20ma%C3%B1ana%20y%20media%20tarde.>

Semana. (s.f.). *Como el virus contagió la economía*. Obtenido de especiales.semana: https://www.google.com/search?q=economia+por+el+covid+19+colombia&rlz=1C1SQJL_esCO860CO860&oq=economia+por+el+covid+&aqs=chrome.1.0j0i20i263j69i57j015j0i22i30l2.6925j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Universidad Internacional de Valencia . (12 de Enero de 2019). *Análisis estratégico: 4 pasos y 3*

niveles. Obtenido de [universidadviu.com](https://www.universidadviu.com):

<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/analisis-estrategico-4->

[pasos-y-3-niveles](https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/analisis-estrategico-4-pasos-y-3-niveles)

