

Plan de negocio para la creación de una empresa encargada de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual y móvil en Bucaramanga, Santander

Silvia Alejandra Pérez Díaz, Gabriella Franco Castillo

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniera Industrial

Director

Jose Alonso Caballero Márquez

MSc. En Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

**Tabla de contenido**

Resumen .....	9
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. Generalidades del proyecto .....	15
1.1 Justificación de la idea del proyecto.....	15
1.2 Objetivos.....	17
2. Consideraciones éticas.....	18
2.1 Tratamiento de datos personales.....	18
2.2 Principio de respeto a las personas .....	19
2.3 Sobre el riesgo de los participantes y del investigador.....	19
2.4 Beneficios que genera el proyecto.....	19
3. Marco Teórico .....	20
3.1 Conceptos .....	20
3.2 Herramientas y/o metodologías .....	21
4. Análisis del entorno .....	24
4.1 Análisis del macroentorno: PESTEL.....	24
4.2 Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.....	36
5. Investigación de mercados.....	40
5.1 Investigación exploratoria cuantitativa.....	41

5.2	Diseño del Focus Group .....	50
6.	Plan estratégico de Marketing .....	56
6.1	Estrategia de precio: .....	56
6.2	Estrategia promocional: .....	58
6.3	Estrategia de distribución: .....	59
6.4	Estrategia de producto: .....	59
7.	Estudio técnico .....	62
7.1	Identidad de marca.....	62
7.2	Especificaciones de producto y proceso.....	65
7.3	Equipos y maquinaria .....	70
7.4	Instalaciones y localización .....	75
7.5	Abastecimiento .....	77
7.6	Capacidad instalada .....	79
8.	Estructura organizacional .....	80
8.1	Organigrama .....	80
8.2	Diseño de perfiles y manual de funciones .....	83
8.3	Estructura salarial .....	85
9.	Estudio legal .....	85
9.1	Trámites de creación de empresa.....	86

9.2	Normativa de producción y comercialización de alimentos.....	90
10.	Estudio ambiental .....	93
10.1	Matriz de Leopold .....	94
10.2	Impacto Social .....	95
11.	Estudio financiero.....	96
11.1	Inversiones iniciales: .....	97
11.2	Fuentes de financiamiento .....	99
11.3	Costos y gastos .....	101
11.4	Ingresos.....	102
11.5	Punto de equilibrio.....	102
11.6	Estados financieros .....	103
11.7	Evaluación financiera .....	106
11.8	Estudio de escenarios.....	108
12.	Dimensionamiento estratégico .....	108
12.1	Misión.....	109
12.2	Visión.....	109
12.3	Valores.....	109
12.4	Matriz DOFA.....	110
13.	Tienda Móvil .....	113

13.1	Diseño de la tienda móvil: .....	113
13.2	Presupuesto.....	114
13.3	Localización.....	115
14.	Conclusiones.....	117
15.	Recomendaciones.....	119
16.	Referencias bibliográficas .....	120

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Cumplimiento de objetivos</i> .....	13
Tabla 2 <i>Consolidado 5 Fuerzas de Porter</i> .....	40
Tabla 3 <i>Hallazgos del Focus Group</i> .....	51
Tabla 4 <i>Precio de venta por producto</i> .....	57
Tabla 5 <i>Equipos y maquinarias 2022</i> .....	71
Tabla 6 <i>Futuros requerimientos de Maquinaria y Equipo</i> .....	73
Tabla 7 <i>Costo por producto</i> .....	78
Tabla 8 <i>Horarios el personal</i> .....	82
Tabla 9 <i>Resumen de perfiles de cargo</i> .....	83
Tabla 10 <i>Solicitud de registro de marca</i> .....	89
Tabla 11 <i>Calificación de magnitud e importancia</i> .....	94
Tabla 12 <i>Inversiones fijas</i> .....	97
Tabla 13 <i>Matriz DOFA del emprendimiento</i> .....	110
Tabla 14 <i>Estrategias DOFA</i> .....	111
Tabla 15 <i>Presupuesto tienda móvil</i> .....	115

**Lista de Figuras**

Figura 1 <i>Dinámica de consumo en Colombia del 2020 a 2022</i> .....	27
Figura 2 <i>Nuevas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga por sector económico</i> .....	28
Figura 3 <i>Departamentos con mayor cantidad de habitantes (en miles) en Colombia, 2022</i> .....	29
Figura 4 <i>Resultados demográficos</i> .....	44
Figura 5 <i>Estilo de vida y hábitos de los encuestados</i> .....	46
Figura 6 <i>Percepción del mercado de snacks saludable</i> .....	47
Figura 7 <i>Snacks saludables</i> .....	48
Figura 8 <i>Precio y otras características</i> .....	49
Figura 9 <i>Caja x6 mini cupcakes</i> .....	60
Figura 10 <i>Caja x4 cupcakes</i> .....	61
Figura 11 <i>Presentación torta saludable</i> .....	61
Figura 12 <i>Modelo Canvas del emprendimiento</i> .....	63
Figura 13 <i>Logotipo Purfit</i> .....	64
Figura 14 <i>Paleta de colores Purfit</i> .....	64
Figura 15 <i>Flujograma elaboración de Cupcakes</i> .....	68
Figura 16 <i>Flujograma elaboración de Tortas</i> .....	69
Figura 17 <i>Flujograma de proceso de venta en redes sociales</i> .....	70
Figura 18 <i>Distribución de planta</i> .....	77
Figura 19 <i>Organigrama de la empresa</i> .....	81
Figura 20 <i>Homonimia VALENTÍA</i> .....	87

Figura 21 <i>Homonimia PURFIT</i> .....	87
Figura 22 <i>Clasificación de Niza, número 30</i> .....	89
Figura 23 <i>Etiquetado tipo GDA o NutriScore</i> .....	91
Figura 24 <i>Etiquetado de advertencia</i> .....	91
Figura 25 <i>Prototipo tienda móvil</i> .....	114

## **Apéndices**

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la  
biblioteca UIS

## Resumen

**Título:** Plan de negocio para la creación de una empresa encargada de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual y móvil en Bucaramanga, Santander<sup>1</sup>

**Autores:** Gabriella Franco Castillo, Silvia Alejandra Pérez Díaz<sup>2</sup>

**Palabras Clave:** Plan de negocio, emprendimiento, Bucaramanga, snacks, saludable.

**Descripción:**

Convertir una idea de negocio en una realidad a través de la creación de empresa constituye uno de los retos más desafiantes pero valiosos para la economía pues supone la posibilidad de generar empleo, en nuestro caso, aportar al bienestar de la comunidad y aumentar la competitividad y desarrollo de la región. Sin embargo, el riesgo de fracasar es alto si no se realiza, desde el primer momento, una planeación en la que se identifiquen las fortalezas del negocio, se prevean las amenazas que podrían complicar su puesta en marcha o posicionamiento y basado en estas se creen objetivos y estrategias.

Con esto en mente, surge la propuesta de realizar un plan de negocios para la creación de una empresa productora, comercializadora y distribuidora de snacks saludables en Bucaramanga, Santander, llamada Purfit, cuyo propósito es ofrecer a los habitantes de la ciudad una opción de disfrutar de postres elaborados con ingredientes saludables libres de grasas saturadas y azúcar, disminuyendo así los riesgos de padecer enfermedades crónicas e incentivando los hábitos de alimentación consciente, sin que esto signifique privarse de consumir un producto delicioso.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: José Alonso Caballero Márquez, Magister en Ingeniería industrial.

### **Abstract**

**Title:** Business plan for a producer, marketer, and distributor of healthy snacks company, with virtual and mobile store in Bucaramanga Santander.<sup>3</sup>

**Authors:** Gabriella Franco Castillo, Silvia Alejandra Pérez Díaz<sup>4</sup>

**Key Words:** Business plan, entrepreneurship, Bucaramanga, snacks, healthy.

**Description:**

Create a Company is one of the most challenging but also rewarding remains a person could take since it supposes the possibility of generating employment, contribute to the wellness of the community (in this specific case), increase competitiveness and development of the region. Nevertheless, the risk of failure is raised if there's no recognition of the business strengths and threats and objectives and strategies are created based on this.

Therefore, the idea of developing a business plan for a producer, marketer and distributor of healthy snacks Company in Bucaramanga, Santander arose. This Company will be called Purfit, and its purpose is to offer the option of enjoy a dessert made with healthy ingredients and sugar a trans-fat free, which decreases the risk of chronic diseases and encourages conscious eating habits This reduces the risk of chronic illnesses and encourages conscious eating habits while consuming a delicious snack.

---

<sup>3</sup> Degree Work

<sup>4</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: José Alonso Caballero Márquez, Magister en Ingeniería industrial.

## Introducción

A raíz de la pandemia del COVID-19, las personas a nivel mundial comenzaron a preocuparse por adoptar hábitos saludables que les permitieran tener un mejor estilo de vida, no solo realizando actividad física sino también mejorando su alimentación a fin de adquirir la resistencia y los nutrientes necesarios para fortalecer su organismo y combatir o prevenir principalmente el COVID, pero también otras afecciones como enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, etc. Es una realidad que la pandemia fue una época difícil que afectó la economía, la salud física y mental de las personas, la manera de relacionarse, entre otras cosas, sin embargo, algo positivo fue el cambio de mentalidad en la sociedad que empezó a verse cada día más interesada en mejorar sus hábitos, volviendo común que la gente realizara ejercicio en casa, se tomara el tiempo de preparar o probar nuevas recetas y se preocupara por consumir alimentos que fortalecieran las defensas de su organismo para evitar el contagio o presentar síntomas leves de contraer el virus. Si bien en el 2022 la crisis de la pandemia ya pasó por su etapa más compleja, el interés y la búsqueda por mantener una vida saludable sigue siendo una prioridad, ahora, por ejemplo, se ven nuevos usuarios en los gimnasios y es común encontrar en los supermercados personas revisando la tabla nutricional de los alimentos que van a comprar.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, nace la idea de crear una alternativa de alimentación saludable, específicamente en el área de snacks, que, aunque está cobrando fuerza, aún tiene un amplio espacio para innovar y crear nuevos productos de dulce y saludables; de esta manera se estará contribuyendo a eliminar el pensamiento de que la comida fit es aburrida, simple al gusto o no se disfruta. En el caso de Bucaramanga, es una ciudad con potencial para incursionar en el mercado de snacks saludables, ya que pone a disposición de sus habitantes diferentes escenarios donde se puede realizar actividad física y en la que ha aumentado el número de tiendas dedicadas a ofertar este tipo de alimentos, lo que demuestra el interés de los bumanguenses por crear hábitos saludables.

El presente trabajo plantea un modelo de negocio denominado *PURFIT*, con razón social en la producción y comercialización de snacks saludables (cupcakes, tortas, galletas

de avena y paletas con suplementos). Para ello, se presenta a lo largo del documento la justificación de la idea de negocio, un análisis del macro y microentorno, el desarrollo de una investigación de mercados, el plan estratégico de marketing del emprendimiento, los análisis técnico, organizacional, legal, ambiental y financiero, los cuales permiten evaluar la factibilidad del negocio, finalmente se establece el dimensionamiento estratégico, se diseña una tienda móvil para la comercialización de los snacks y se estudia la pertinencia de la misma.

### Cumplimiento de objetivos

**Tabla 1**

*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo específico	Cumplimiento
Analizar un estudio del macro y microentorno del sector de snacks saludables a nivel local en Bucaramanga, Santander por medio de un análisis PESTEL y fuerzas de Porter.	Capítulo 4. Análisis del entorno
Desarrollar un estudio del mercado objetivo por medio de la recolección de información de fuentes primarias en Bucaramanga y su área metropolitana, en relación al consumo de snacks saludables, para la definición del plan de mercadeo de la empresa.	Capítulo 5. Investigación de mercados Capítulo 6. Plan estratégico de marketing
Realizar el estudio técnico, que engloba temas de identidad de marca, especificaciones del producto y del proceso, por medio del modelo Canvas, flujogramas y simulaciones, permitiendo determinar elementos claves como tablas nutricionales,	Capítulo 7. Estudio técnico Capítulo 9. Estudio legal (BPM)

Continuación Tabla 1  
Cumplimiento de objetivos

buenas prácticas de manufactura, entre otros.	Capítulo 8. Estructura organizacional
Construir la estructura organizacional que contemple los cargos, funciones y estructura salarial por medio de diseño de perfiles y organigrama, con el fin de facilitar la gestión de la empresa, definir roles y responsabilidades, y establecer el presupuesto de nómina.	Capítulo 8. Estructura organizacional
Evaluar la reglamentación legal y normativa asociada a la producción y comercialización de alimentos y constitución, para conocer la legislación a la cual nos debemos regir, así como las posibles restricciones, asegurando un alimento inocuo y de calidad.	Capítulo 9. Estudio legal
Determinar el impacto ambiental generado a partir de la estructuración y puesta en marcha de la empresa, empleando la matriz de Leopold, con el fin de minimizar y prevenir la generación de contaminantes.	Capítulo 10. Estudio ambiental
Realizar un análisis financiero a partir del balance general y estado de resultados que permita definir la factibilidad del negocio.	Capítulo 11. Estudio financiero
Definir una misión, visión y valores que permitan diseñar estrategias que logren consolidar y posicionar la empresa en Bucaramanga, Santander en 1 año, por medio de una matriz DOFA.	Capítulo 12. Dimensionamiento estratégico
Diseñar y simular la propuesta de una tienda móvil de snacks saludables, por medio de la	Capítulo 13. Tienda móvil

Continuación Tabla 1  
Cumplimiento de objetivos

investigación de mercados y costeo para definir la factibilidad, ubicación, logística, entre otras cosas.

## **1. Generalidades del proyecto**

### **1.1 Justificación de la idea del proyecto**

En los últimos años se ha observado un cambio en los estilos de vida a nivel mundial, con la intención de buscar bienestar del cuerpo, evitar posibles enfermedades y en algunas ocasiones, lograr una mejor estética, aun cuando también se ha desarrollado un movimiento de aprender a quererse y aceptarse a sí mismo, cada vez son más los individuos que se preocupan por el contenido nutricional de los alimentos que consumen y los beneficios que estos le aportan a su cuerpo. Sin embargo, aún falta mucho por hacer, pues al día de hoy también existen personas que no se preocupan por el cuidado de la salud, ni en la alimentación ni en realizar ejercicios que ayuden a prevenir enfermedades, por esta razón, la OMS tiene dentro de sus objetivos de desarrollo sostenible fomentar y lograr una buena salud y bienestar, pues considera que “La nutrición adecuada también puede reducir la probabilidad de aparición de otros problemas de salud como la obesidad, las enfermedades del corazón, la diabetes y algunos tipos de cáncer.” (Organización mundial de la salud (OMS), s.f.). En este sentido, tanto a nivel mundial y nacional, se han venido desarrollando diferentes proyectos e investigaciones que permitan concientizar y promover los buenos hábitos alimenticios. Hablando específicamente de Colombia, el ministerio de salud y protección social ha creado, por ejemplo, planes de alimentación y nutrición, guías de alimentación saludable, plan a: alimentación saludable, entre otros.

Actualmente en Bucaramanga, se encuentran tiendas multi marcas que ofrecen alimentos saludables, pero su catálogo se encuentra conformado en su mayoría por lo que conocemos como “comida de sal”, es muy reducida la oferta de snacks o postres que aporten nutrientes al cuerpo al momento de consumirlos, como lo son por lo general, alfajores, galletas de avena, brownies de aguacate, postres a base de harina de almendras, sin azúcar añadida, tortas de banano, entre otros. Esta carencia de ofertas de un buen snack saludable

hace que las personas opten por consumir chocolates o dulces de supermercados que contienen un gran índice de grasa, azúcares, gluten, etc. generando problemas como la diabetes, que según el ministerio de salud para el 2020 “3 de cada 100 colombianos tiene diabetes mellitus. Sin embargo, se estima que el número real es mucho más elevado (...)” (MinSalud, 2020)

Dado lo anterior, nace la idea de crear Purfit una tienda virtual y móvil que permita adquirir snacks dulces saludables, elaborados a base de ingredientes como harina integral, aceite de oliva, mantequilla, cocoa, leche de coco, toppings de frutos secos y cubiertas como chocolate semi amargo, arequipe light o yogurt griego. Igualmente, algunos de estos contienen suplementos como proteínas, aminoácidos, gel energético, creatina, entre otros, con la finalidad de aportar al cuerpo más nutrientes. En cuanto al modelo de negocio, la idea de la tienda móvil tiene la intención de estar cerca a los consumidores al momento de terminar sus entrenos, pues por lo general el antojo de dulce aparece de manera instantánea; no obstante, también se brinda la opción de adquirir los productos a través de la tienda virtual, para quienes entrenan en casa y por tiempo, comodidad o teletrabajo no pueden o desean salir hasta los puntos físicos.

Además del interés porque las personas que llevan un estilo de vida saludable encuentren opciones dulces acorde con sus hábitos, también se pretende ofrecer productos como tortas saludables o chocolates rellenos de frutos secos, que se distingan por su calidad desde el producto hasta el empaque y que sean una opción para regalar en fechas especiales o para compartir un rato agradable. Es decir, la idea es proveer una nueva forma de comer rico y saludable en cualquier momento, al tiempo que se brinda una alternativa a las tortas que se encuentran en el mercado, que por lo general son hechas con harina normal, azúcar y margarina, aun cuando algunas tienen toppings de frutas o son hechas con semillas como de amapola no aportan beneficios nutricionales.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Crear el plan de negocio y estandarizar el proceso de fabricación de la línea de snacks saludables para la tienda PURFIT que permita distribuir a tiendas y vender en una tienda móvil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar un estudio del macro y microentorno del sector de snacks saludables a nivel local en Bucaramanga, Santander por medio de un análisis PESTEL y fuerzas de Porter.
- Desarrollar un estudio del mercado objetivo por medio de la recolección de información de fuentes primarias en Bucaramanga y su área metropolitana, en relación al consumo de snacks saludables, para la definición del plan de mercadeo de la empresa.
- Realizar el estudio técnico, que engloba temas de identidad de marca, especificaciones del producto y del proceso, por medio del modelo Canvas, flujogramas y simulaciones, permitiendo determinar elementos claves como tablas nutricionales, buenas prácticas de manufactura, entre otros.
- Construir la estructura organizacional que contemple los cargos, funciones y estructura salarial por medio de diseño de perfiles y organigrama, con el fin de facilitar la gestión de la empresa, definir roles y responsabilidades, y establecer el presupuesto de nómina.
- Evaluar la reglamentación legal y normativa asociada a la producción y comercialización de alimentos y constitución, para conocer la legislación a la cual nos debemos regir, así como las posibles restricciones, asegurando un alimento inocuo y de calidad.
- Determinar el impacto ambiental generado a partir de la estructuración y puesta en marcha de la empresa, empleando la matriz de Leopold, con el fin de minimizar y prevenir la generación de contaminantes.

- Realizar un análisis financiero a partir del balance general y estado de resultados que permita definir la factibilidad del negocio.
- Definir una misión, visión y valores que permitan diseñar estrategias que logren consolidar y posicionar la empresa en Bucaramanga, Santander en 1 año, por medio de una matriz DOFA.
- Diseñar y simular la propuesta de una tienda móvil de snacks saludables, por medio de la investigación de mercados y costeo para definir la factibilidad, ubicación, logística, entre otras cosas.

## **2. Consideraciones éticas**

Antes de comenzar con el desarrollo del plan de negocios, es importante tener presente que se acudirá a fuentes tanto primarias como secundarias para poder dar cumplimiento a los diferentes objetivos y obtener resultados de calidad, por lo tanto, deben respetarse los requisitos mínimos como derechos de autor y en el caso de la información primaria brindada por terceros, adquirirla de manera respetuosa y sin llegar a herir susceptibilidades.

### **2.1 Tratamiento de datos personales**

Al momento de recolectar datos, se informará a la persona los fines de dicha investigación, además, aunque en este caso no serán datos personales, si no, todo enfocado en la perspectiva de snacks saludables y del planteamiento de la idea de Purfit, es información suministrada personalmente, por lo cual las autoras se hacen responsables del uso inadecuado que se le pueda llegar a dar a esta en un futuro. De esta manera se ajusta a los mecanismos de confidencialidad y custodia de la información reglamentados en la ley estatutaria 1581 de 2021, decreto 1377 de 2013 y resolución No 1227 de agosto del 2023. En este caso, la información se guardará de manera digital, teniendo el libro de Excel clave de acceso con conocimiento exclusivo de las autoras y calificadoras o personas de la academia a quienes se deba suministrar para la evaluación.

## **2.2 Principio de respeto a las personas**

En la etapa de investigación de mercados se deberá tener contacto con terceros para obtener información relevante sobre todo el ámbito de snacks saludables, por lo tanto no se puede dejar a un lado el factor humano: no obligar a nadie a dar respuesta y tratarlo de manera ética y respetuosa, ya sea al buscar respuestas para la encuesta, en lugares como centros deportivos o gimnasios (donde se podrá obtener información de personas que se ajustan al mercado objetivo) o en el caso del Focus Group, evitar cualquier tipo de afectación a los participantes en las diferentes fases, especialmente la reunión y degustación de los productos Purfit.

## **2.3 Sobre el riesgo de los participantes y del investigador**

Al momento de realizarse el Focus Group, debido a que habrá un encuentro físico, es necesario aclarar cuáles son los componentes que contienen los snacks evitando algún tipo de intoxicación o alergias en los participantes, igualmente se debe corroborar que el espacio seleccionado para el desarrollo del encuentro sea un espacio seguro y cómodo para ellos. En el caso de las encuestas no habrá ningún riesgo ni social, legal, económico o mental.

## **2.4 Beneficios que genera el proyecto**

El proyecto nace con la intención de quitar el tabú de que, para estar en forma se debe eliminar cualquier tipo de productos de repostería porque aporta una gran cantidad de grasas y calorías al cuerpo y en el área metropolitana de Bucaramanga ha aumentado, luego de la pandemia, las ganas de cambiar los estilos de vida, comenzado las personas a hacer más ejercicio, sin embargo, queremos demostrarles que no es necesario cohibirse y que pueden disfrutar de un snack dulce, pero de manera saludable. Por lo tanto, se pone en marcha una investigación más a fondo sobre todo el ámbito de lo saludable, proponiendo una idea con productos nuevos que le gusten a las personas de la región y de calidad, y no solo a los individuos que se mueven en este ámbito, sino también a niños, personas diabéticas,

empresas, entre otros que comer saludable no es aburrido y que es más por salud que por apariencia.

### 3. Marco Teórico

Este inciso presenta los conceptos principales, a fin de comprender el contexto en que se desarrolla el presente trabajo de grado, así como las herramientas y/o metodologías que se emplearán en los diferentes apartados del documento para dar cumplimiento a los objetivos de este.

#### 3.1 Conceptos

**Dieta:** la palabra dieta hace referencia a la suma de los alimentos que son consumidos por una persona u organismo vivo durante un periodo de 24 horas, cuando ésta dieta se sigue de manera regular en cuanto a la composición, la frecuencia y la cantidad de alimentos y bebidas que se consumen, se le denomina: patrón de alimentación. (Del Razo, 2020).

**Alimentación saludable:** alimentarse es una acción necesaria para que el cuerpo pueda adquirir energía y desarrollarse, Calañas & Bellido (2006) en su revisión titulada *Bases científicas de una alimentación saludable* asocian el desarrollo de padecimientos como obesidad, tensión arterial, sedentarismo e hipercolesterolemia con una alimentación poco saludable. Contrario a esto, explican que una buena alimentación es aquella que proporciona la cantidad de macro y micronutrientes que el cuerpo necesita para su correcto funcionamiento y que se caracteriza por ser variada (la dieta incluye diversos grupos de alimentos: frutas, verduras, grasas, cereales, carnes, etc.) y equilibrada (las proporciones consumidas satisfacen los requerimientos nutricionales del individuo).

**Snack:** De acuerdo con Cambridge Dictionary (s.f.) un snack es una “porción pequeña de alimento que se ingiere entre las comidas o un refrigerio ligero”.

**Nutriente:** La *Guía para las manipuladoras de alimentos* define un nutriente como aquella sustancia que es “componente de un alimento y que proporciona energía, es necesaria para el crecimiento, el desarrollo y mantenimiento de la vida o cuya carencia hará que se produzcan cambios químicos o fisiológicos característicos” (Minsalud, 2016, p. 2).

**Tabla nutricional:** Es una tabla que presenta la información nutricional de un producto empaquetado, para poder comprender mejor la información allí contenida Minsalud (2016) resume la tabla en 4 partes: la primera muestra el tamaño de una porción a consumir y la cantidad de porciones que contiene el producto, la segunda menciona cuántas calorías hay en una porción, la tercera presenta los nutrientes que aporta en gramos o miligramos una porción, finalmente la parte cuatro, no es de obligación incluirla en la tabla nutricional pero allí se encuentra cuantas calorías por gramo de grasa, carbohidratos y proteína hay en el alimento.

### 3.2 Herramientas y/o metodologías

**Plan de negocio:** “Instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa” (Fleitman Jack, 2000).

**PESTEL:** Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. (Amado, 2022, p.1).

**Fuerzas de Porter:** Este modelo se basa en la afirmación de que existen cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el potencial de utilidad de una industria. Cuando las fuerzas son intensas, las firmas pueden tener poca oportunidad (o espacio de maniobra para la estrategia) para superar el rendimiento promedio de esta industria. Cuando son débiles o están ausentes, puede ser más fácil superar el rendimiento promedio en una industria. (Kay, 2014, p. 24).

**Análisis técnico:** Consiste en estudiar las necesidades de cada uno de los procesos operativos y como estas limitan la capacidad de fabricar productos y/o brindar servicios. Este análisis considera “las materias primas y su consecución, el talento humano que se va a

encargar de dichos procesos, la maquinaria, y el equipo que ha de estar bajo su dirección, así como la distribución física de la planta y su infraestructura” (SENA, p.13).

**Estructura organizacional:** Es la herramienta que contiene la jerarquía que adopta una compañía, permite identificar la manera en la que los puestos de trabajo se relacionan entre sí, “establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.” (Brume, 2019).

**Estudio legal:** Define el marco legal y normativo bajo el cual debe regirse el negocio. Entre los aspectos importantes a tener en cuenta al momento de realizar un estudio legal se encuentran: planes de desarrollo y ordenamiento territorial, normas referentes a localización, presupuestos, medio ambiente, uso de patentes, legislación tributaria, derechos laborales, contratación, etc. (Universidad nacional de Colombia (UNAL), s.f.).

**Matriz de Leopold:** Es uno de los métodos más utilizados para evaluar el impacto ambiental potencial que puede genera un proyecto. “La base del sistema es una matriz, en la cual las entradas de las columnas son las acciones del hombre que pueden alterar el medio y las entradas de las filas son los factores ambientales susceptibles de alterarse, con estas entradas en columnas y filas se pueden definir las interacciones existentes.” (Ramos, 2004, p. 51).

**Análisis financiero:** Se realiza con el fin de evaluar la factibilidad de un negocio en términos de dinero, la idea central de este estudio es facilitar “la posibilidad de analizar la evolución de la empresa en el tiempo, determinar la eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros y visualizar el desempeño de la gestión financiera de la empresa” (Mallo y Merlo, 1995).

**Matriz DOFA:** Es un instrumento que facilita el análisis estratégico de una empresa ya que permite sintetizar los resultados del análisis interno y externo de la empresa y facilita la creación de estrategias (Francés, 2001).

**Metodología Canvas:** Es una herramienta que ayuda a establecer, de manera concisa, la forma en que las organizaciones operan y cuáles son esas actividades, alianzas y conexiones que le permiten entregar valor a los clientes. “El canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques: segmento de clientes,

alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, recursos clave, relaciones con los clientes.” (Ferreira, 2015).

**Investigación de mercados:** Es una herramienta empleada con el fin de conocer de primera fuente la opinión y el sentir del consumidor respecto a un producto/servicio, y así poder sacar conclusiones que permitan construir estrategias de valor. Consiste en “el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado” (Kotler & Keller, 2006, cómo se citó en Guillén & Quesada, 2011). La investigación de mercados tiene diferentes etapas:

- Delimitación del problema de investigación y planteamiento de objetivos
- Definición del plan de investigación
- Recopilación de la información y análisis de la misma

“Dependiendo de los objetivos, la investigación puede ser exploratoria, buscando obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis; descriptiva, definiendo las características del mercado y las características de la mezcla de mercadeo; o causal, intentando abordar las preguntas del ‘por qué’” (Guillén & Quesada, 2011)

**Focus group:** Es una técnica de investigación cualitativa empleada en mercadeo para conocer a profundidad las preferencias y motivaciones de los consumidores a la hora de escoger un producto. A partir de un focus group se puede establecer “imágenes de marca y las percepciones de la competencia, entre otros temas. Parte de la riqueza de la información que se recolecta está en que dicha información es espontánea, auténtica, actualizada, viva y obtenida de quienes están interactuando con el producto o servicio”. (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011)

**Población objetivo:** También llamada universo, consiste en “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.” (López, s.f.).

**Muestreo:** teniendo en cuenta que, por diversos motivos como tiempo, presupuesto, accesibilidad, entre otros, no siempre es posible estudiar el total de la población, se recurre al muestreo que es una “herramienta de la investigación que busca determinar que parte de la realidad en un estudio debe examinarse con la finalidad de sacar conclusiones sobre dicha población. Obtener una muestra representativa significa lograr una versión simplificada de

la población o del universo del estudio, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos” (Vargas, 2017)

**Muestreo aleatorio:** “se basa en el concepto de probabilidad, el cual marca que cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de cada elemento es independiente de cualquier selección previa.” (Porras Velázquez, 2017)

#### **4. Análisis del entorno**

Como paso inicial, lo que se desea es entender y conocer el mercado junto a lo que se está viviendo actualmente desde de un punto de vista más global y nacional que se logrará por medio del PESTEL y luego sobre la región de Bucaramanga, a través de las 5 fuerzas de Porter.

##### **4.1 Análisis del macroentorno: PESTEL**

###### **Político**

En Colombia, desde hace varios años se han venido creando planes nacionales y departamentales de alimentación saludable, como lo ha sido el plan a de alimentación donde fomentaban una lista de chequeo sobre la ingesta diaria de alimentos, con la intención de consumir los alimentos adecuados y necesarios para el organismo. Para el 2013, se crea el documento de guía de alimentación saludable, donde después de realizar un análisis mundial y nacional definen que para dicha época “Colombia atraviesa por un período de transición demográfica en el que a nivel de alimentación y nutrición se presentan déficit y excesos, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno para su control. Por lo anterior, el panorama nacional en materia de alimentación lleva a reflexionar y genera la necesidad de definir políticas públicas orientadas a promover la alimentación saludable, contemplando escenarios intersectoriales, y abordando las problemáticas desde el enfoque de determinantes sociales.” (MinSalud, 2013, p.22), sin embargo, se estructuró un plan para la alimentación saludable, con el objetivo general: “ Fomentar el consumo de una alimentación (saludable) como parte de los estilos de vida saludable en la población colombiana en los diferentes entornos que constituyen una apuesta estratégica para el sector mediante la implementación de diferentes líneas de acción que plantean el desarrollo de actividades que requieren de articulación del

sector salud con los sectores en donde se desarrolla la vida cotidiana de la población” (MinSalud, 2013, p.33)

Aún en el 2015, en la última encuesta nacional de la situación nutricional (ENSIN), la cual se realiza cada 5 años pero que en el 2020 no se pudo realizar por la pandemia, deja en claro que aún seguían presentándose problemas nutricionales y no solo en el ámbito de consumo, sino también en un estilo de vida deficiente de actividad física y alimentación saludable. “54,2 de cada 100 hogares se encuentran en inseguridad alimentaria” (ENSIN, 2015, p.22). En ese mismo año, el ICBF en convenio con la FAO definieron la guía alimentaria basada en alimentos para la población colombiana mayor de 2 años con el fin de: “Orientar a la población colombiana mayor de 2 años para la adopción y práctica de patrones alimentarios saludables, que contribuyan al bienestar nutricional y a la prevención de enfermedades relacionadas con la alimentación, teniendo en cuenta las diferencias regionales que existen en el país.” (ICBF, 2015, p.13). Propósito similar tuvo el programa de implementación de la estrategia de información, educación y comunicación en seguridad alimentaria y nutricional para Colombia, también en convenio con la FAO y el ministerio de salud y protección social (MSPS).

En Bogotá, en 2019 el consejo distrital de política económica y social del distrito capital (CONPES D.C.), define la política pública de seguridad alimentaria y nutricional para Bogotá: construyendo ciudadanía alimentaria 2019-2031, donde uno de sus ejes principales para mejorar se centra en “Prácticas saludables de alimentación y nutrición en todos los momentos del curso de vida incorpora las acciones para la adopción de hábitos alimentarios saludables en los diferentes momentos del curso de vida de los habitantes del Distrito Capital, busca la reducción de entornos que fomenta la ingesta calórica elevada y comportamientos que conducen al exceso de peso(...)” (CONPES, 2019, p.8).

Por su parte en Bucaramanga, se decretó en junio del 2017 el plan de seguridad alimentaria y nutricional 2016-2021 con el objetivo de: “Contribuir al mejoramiento de la situación alimentaria y nutricional de toda la población bumanguesa, en especial, de las más

pobre y vulnerable, mediante acciones que, intersectorialmente, permitan el logro de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en el municipio de Bucaramanga.” (Alcaldía de Bucaramanga,2017, p.16). Tres años después, en el mandato del alcalde Juan Carlos Cárdenas, se formuló el Plan Territorial de Salud Bucaramanga Progresiva 2020-2023, el cual es el plan vigente, dentro de uno de sus objetivos y alineados al propósito de este trabajo de grado se encontró que se busca “ Garantizar a través de acciones estratégicas en salud condiciones de vida que favorezcan el desarrollo humano, mejorando y promoviendo hábitos y entornos de vida saludables, protección específica y prevención de la Enfermedad.” (Alcaldía de Bucaramanga,2020, p.4). Igualmente, está en revisión un proyecto en el que se espera comenzar la venta de alimentos saludables en los colegios de Bucaramanga, pues se espera combatir con mejorar el consumo adecuado de alimentos evitando la ingesta de empaquetados, dulces, refrescos, entre otros, pues “(...) hoy en día es posible ver que los infantes cuentan con enfermedades como diabetes u obesidad que pueden desarrollarse en hipertensión y demás morbilidades.” (González, 2021).

Finalmente, una de las estrategias más recientes se definió en enero del 2021, en el programa mundial de alimentos para Colombia 2021-2024, con una inversión de 654.322.693 dólares EE.UU, “El plan estratégico para Colombia adopta varios enfoques intersectoriales que orientan sus intervenciones y mejoran su potencial transformador, tanto en las zonas rurales como en las urbanas, entre los que se incluyen: tener un enfoque transformador en materia de género, ser sensible a la nutrición, tener conciencia ambiental y social(...)” (Programa mundial de alimentos, 2021, p.1).

### **Económico**

Colombia es un país con 51.049.000 de habitantes, según datos encontrados en el portal web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en el 2021 el 39,3% de la población nacional se encontraba por debajo de la línea de pobreza monetaria y el 12,2% por debajo de la línea de pobreza monetaria extrema. Para ese año, el salario mínimo fue de \$908.526, la variación anual del IPC fue de 5,62% y la tasa de desempleo fue de 12,1%

La economía de Colombia se encuentra en un estado de recuperación luego de la crisis generada por la pandemia, en el 2021 ésta creció un 10,6% anual respecto al año anterior, reflejando su capacidad de recuperación (BBVA, 2022), entre las actividades que tuvieron mayor participación en el aumento del PIB se encuentra el comercio al por mayor y al por menor, el cual incluye también servicios de comida.

Así mismo, para ese año el consumo privado aumentó, especialmente con la adquisición de electrodomésticos, maquinaria y equipo y vivienda. Según el documento *Colombia: Recuperación económica y perspectivas 2022-2023*, elaborado por BBVA (2022) se proyectan algunas tendencias que marcarán el proceso de recuperación de la economía:

- Como se observa en la figura 1, se espera que el consumo en los hogares siga creciendo, especialmente el relacionado con servicios.

**Figura 1**

*Dinámica de consumo en Colombia del 2020 a 2022*



Tomado de: BBVA Research (2022). *Colombia: Recuperación económica y perspectivas 2022-2023*

En el 2021 aumentó considerablemente la confianza de los empresarios (la industria a nivel general incrementó el uso de capacidad instalada en el país) y se espera que sigan invirtiendo en Colombia.

- Teniendo en cuenta las proyecciones de la variación anual del PIB, se estima que la economía crecerá un 4,0% en el 2022 y un 2,8% en el 2023.
- Las actividades relacionadas con comercio y entretenimiento serán las que mejor desempeño tendrán a 2023.

Según información de Compite 360, en el primer semestre del 2021 se registraron 8.522 nuevas empresas (un 10,6% más respecto al 2020) que a su vez generaron 10.419 nuevos empleos, el 99,7% de estas corresponden a microempresas y el 0,3% a pequeñas empresas. En la Figura 2 se presenta la distribución por sector de dichas empresas, así como su valor de activos en millones de pesos, los empleos generados y su variación en número de empresas respecto al mismo periodo del 2020 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.)

**Figura 2**

*Nuevas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga por sector económico*



Nota: Tomado de Nuevas empresas en Santander I semestre 2021 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.)

Referente al sector de los snacks, datos obtenidos por Euromonitor Internacional y la Cámara de Comercio de Cali demuestran que “el valor de mercado de los snacks saludables

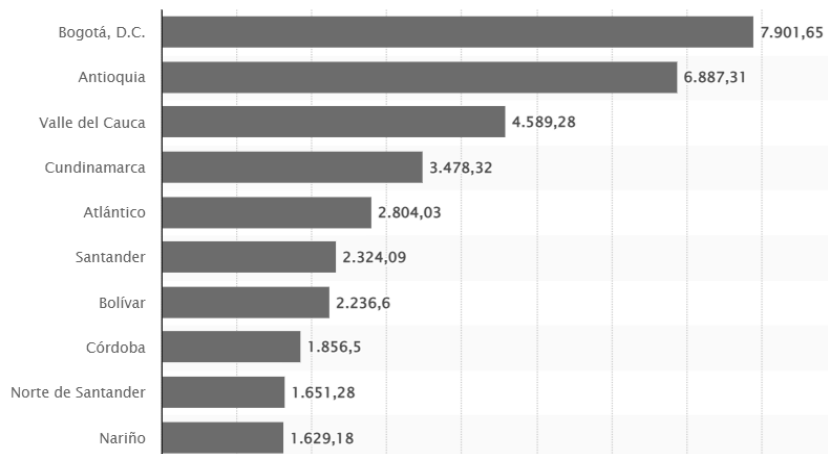
en Colombia fue de US\$2.300 millones el año pasado, registrando un alza anual de 2% entre 2015 y 2020” (La República, 2020). Esto se debe al cambio de consciencia de muchos colombianos, quienes están optando por una dieta saludable, haciendo que las empresas de alimentos añadan en sus portafolios cada vez más productos de la categoría saludable, especialmente en la categoría de postres.

### Social

De los 51.049.498 habitantes que tiene Colombia, el 76,2% corresponde a población urbana y 23,8% a población rural. Del total poblacional, el 51,2% son mujeres y el 48,8% hombres. En cuanto a rangos de edad, la distribución se da de la siguiente manera: el 22,6% tienen entre 0 y 14 años, el 68,2% tienen entre 15 y 65 años y el 9,1% tienen o son mayores de 65 años. De acuerdo con datos publicados por Statista (2022) y como se puede observar en la figura 3 los departamentos con más habitantes son Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico, seguido a estos, en sexto lugar se encuentra el departamento de Santander.

### Figura 3

*Departamentos con mayor cantidad de habitantes (en miles) en Colombia, 2022*



Nota: Tomado de Statista (2022)

Respecto a indicadores de salud en Colombia, según cifras de Minsalud (2020) a diciembre de 2019, 45.664.772 personas estaban afiliadas al Sistema General de Seguridad

Social en salud, de las cuales 22.855.842 pertenecen al régimen contributivo y 22.808.930 al subsidiado. De acuerdo con la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN) realizada por Minsalud en el 2015 con el propósito de conocer la situación nutricional de los colombianos, el 23,5% de los colombianos entrevistados realizan actividad física en su tiempo libre, de este porcentaje, el 61,1% son hombres y el 42,7% mujeres y la región donde más se realiza actividad física es la región Oriental (conformada por Boyacá, Cundinamarca, Meta, Santander y Norte de Santander).

Hablando más específicamente de hábitos de alimentación y vida saludable, según el director de la empresa de análisis de datos y consultoría KANTAR (2018), en el año 2018 el estado físico fue asunto de gran interés en Colombia, donde el 36% de los hogares aseguran haber realizado cambios en sus hábitos alimenticios, disminuyendo el consumo de azúcar, lactios, gaseosas, prestando mayor atención a las etiquetas de los productos: el 75% de los colombianos revisa la fecha de vencimiento de los productos, el 30% los ingredientes que lo componen, el 20% la cantidad de azúcar y el 16% la cantidad de grasa. Actualmente la inclinación hacia lo saludable sigue creciendo, de acuerdo con el estudio de tendencias de consumo de alimentos sanos en Colombia y Latinoamérica de America Retail (2020) el 65% de los consumidores colombianos tienen interés en alimentarse bien por cuestiones de salud, optando por aquellos alimentos que contengan ingredientes que aporten beneficios. Esta tendencia hacia lo sano ha crecido especialmente como consecuencia de la pandemia por COVID-19 que ocasionó que las personas comenzaran a preocuparse más por los temas relacionados con salud y cuidado, esto hace que al día de hoy el 82% de los Colombianos considere importante conocer la composición de los alimentos.

### **Tecnológico**

En el ámbito de la pastelería, es necesario dirigir los esfuerzos en invertir en maquinaria que permita crear un producto en el menor tiempo posible, debido a que es una producción en masa. Por ejemplo, el tiempo estimado para la fabricación de 18 mini cupcakes es de aproximadamente tres horas, lo cual es el equivalente a tres cajas que ofrece Purfit en

el mercado. Por lo tanto, a futuro la empresa busca máquinas de alta tecnología que permitan fabricar estos productos en el menor tiempo posible, desde la mezcla hasta el empaque.

Actualmente, Formex maquinaria S.A., es una de las empresas que mejor se adecua a las ofertas que se buscan en el caso de la pastelería, pues ofrece máquinas que ayudan a realizar los procesos desde la disposición de moldes, hasta añadir los toppings finales. “Formex Maquinaria es un referente en el diseño y fabricación de dosificadoras, llenadoras y equipamiento para pastelerías, panaderías y fabricantes de alimentos en todo el mundo.” (Formex, s.f.). El tipo de maquinaria que ofrecen tienen características como flexibilidad en la producción, pudiendo cambiar rápidamente los formatos, siendo adaptadas a las necesidades, igualmente, la precisión permite lograr uniformidad en el producto por medio del control de la línea gracias a la memorización de datos, y finalmente la alta tecnología agiliza los procesos de una forma sencilla pero alineados a todos los protocolos de higiene y seguridad. Por otra parte, también son necesarias máquinas como batidoras para lograr una mezcla uniforme y laminadoras que permitan lograr capas en el caso de las galletas para proceder al corte.

En una esfera empresarial y administrativo, el CRM es un software que permite la gestión de la relación con los clientes permitiendo estar centrado en este y buscando soluciones para mejorar la experiencia. Este sistema permite almacenar información de los clientes y no solo los datos personales si no también registra la actividad que este tiene con la empresa en todo momento, para poder tener una mayor personalización en la atención y el cual a su vez, retira actividades repetitivas, ya que los datos se actualizarán en tiempo real y estarán disponibles para todo el equipo de trabajo. También el ERP, es un sistema más global a nivel de empresa, que permite gestionar todos los procesos integradamente, planificando y llevando un control de todos los recursos de la empresa y operación interna de esta, en este caso, SAP es el ERP más común que se ajusta a las necesidades específicas de cada empresa, lo cual actualmente se puede encontrar un servidor en la nube y esta trabaja con últimas tecnologías como la inteligencia artificial y “machine learning”, que facilita automatización en los procesos. Otro que hace parte del ERP, es el MRP, pues al ser una empresa productora,

es de suma importancia tener control y planificación de los materiales, lo cual facilita este último software.

En cuanto a innovación, por ejemplo, hay empresas actualmente como DayTwo, que realizan dietas en base al genoma de la persona, por medio de una muestra de microbioma intestinal, pudiendo determinar después con el algoritmo de aprendizaje automático de la aplicación que alimentos pueden consumirse y evitarse. “Las recomendaciones de alimentos y comidas varían de persona a persona y son únicas para el perfil intestinal de cada persona.” (DayTwo, s.f.). Finalmente, otro caso es en el caso de los suplementos que ayuda a obtener sustancias necesarias para el cuerpo y las cuales con el tiempo se han venido distribuyendo en forma de cápsulas, polvos, snacks, gomas y entre otros. Sin embargo, orientados a personas veganas, quienes eliminan el consumo de alimentos de origen vegetal, y donde es visible la disminución de algunos nutrientes, nacen suplementos veganos los cuales están hechos a base de proteínas vegetales o superalimentos.

### **Ecológico**

Si bien la industria de la repostería no representa un impacto ambiental tan significativo como otros sectores, es un hecho que cualquier actividad humana genera impactos en el medio ambiente y dichos impactos serán más o menos negativos dependiendo de las prácticas con las cuales se ejecute la actividad. En el caso de la repostería, los posibles efectos que se puedan producir están sujetos a cuestiones como: qué materias primas se utilizan, bajo qué procesos se elaboran los productos, qué maquinaria se maneja y en qué estado se encuentra, qué materiales se emplean para el embalaje de los productos, qué tratamiento se da a la generación de residuos sólidos, entre otras cosas.

Con el fin de asegurar la calidad e inocuidad de los productos y de disminuir en lo posible la contaminación generada durante los procesos de elaboración, la guía de aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en panadería y confiterías del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina (s.f.) realiza algunas recomendaciones:

- Definir con especial atención dónde se ubicará la planta de producción y el lugar de comercialización de los productos pasteleros: evitar zonas expuestas a polvo, humo, olores fuertes u otros contaminantes.
- Contar con un sistema de ventilación que filtre el aire.
- Pavimentar la superficie asegurándose de que no queden grietas o imperfecciones que puedan convertirse en pozos de agua estancada (lo que representaría un foco de contaminación).
- Procurar que los equipos, mobiliarios u otros elementos que tengan que estar en contacto con las materias primas sean preferiblemente de acero inoxidable.
- Para la iluminación, optar por tubos fluorescentes, ya que son de bajo consumo y ubicar los procesos en lugares con buena entrada de luz natural, lo que evitaría tener que utilizar luz artificial la jornada laboral completa.
- Al elegir maquinaria y equipos, optar por aquellos que cumplan con la capacidad requerida consumiendo menos recursos (gas, energía, agua...)
- Contar con una buena gestión de inventario, asegurando que se consuma toda la materia prima adquirida y no se pierda por deterioro o caducidad.

En cuanto a buenas prácticas con proveedores en temas de sostenibilidad, la corporación agroindustrial Manuelita (2019) sugiere elaborar códigos de conducta, controles estrictos y auditorías que permitan verificar que los proveedores cumplan con principios de sostenibilidad ambiental, de esta manera se garantiza que los insumos utilizados en la elaboración de los snacks provienen de empresas que se interesan por la conservación del medio ambiente y que buscan minimizar los impactos negativos causados, otra sugerencia es integrar pequeños productores a la cadena de suministro que produzcan responsablemente y se interesen por la preservación del ambiente, evitando en lo posible aquellas empresas que produzcan indiscriminadamente sin tener en cuenta los daños que ocasionan en la tierra.

Uno de los aspectos que más preocupación genera en el ámbito de contaminación es el empaque, ya al día de hoy muchos de estos están elaborados con plásticos de un solo uso que tarda más de 100 años en descomponerse, lo que trae consigo varios problemas

ambientales, pues la mayoría de estos terminan contaminando los suelos o son arrojados al mar afectando la fauna que allí se encuentra. Otra problemática en cuanto a embalaje es la elaboración de empaques mucho más grandes que el producto, empaques de más o innecesarios, los cuales hacen que se desperdicie materiales y se consuman recursos naturales sin motivo, en este sentido, Jiménez, Iguarán, Otálora & Márquez (2015) apoyándose en las propuesta de Scott Boylston en el libro *Designing Sustainable Packaging*, sugieren que para que el diseño y fabricación de empaques sea más sostenible, se descarte el uso de constituyentes tóxicos, se emplee la mínima cantidad posible de materiales, se opte por diseñar embalajes reutilizables, que contengan elementos reciclados y se evite el uso de tintas o se reemplacen por tintas de soya (lo que hace posible que en un futuro dicho embalaje pueda ser reciclado sin pasar por muchos procesos industriales).

### **Legal**

En el ámbito legal, al ser un plan de negocio que se desarrolla en Colombia junto a la idea de fabricar alimentos en un ámbito saludable, se debe tener en cuenta aspectos legales en la creación de empresa, buenas prácticas de manufactura que garanticen un producto de calidad e inocuo al igual que todo lo que implica su comercialización, a la par respetando las leyes ambientales sobre todo a lo que se refiere en cuanto a los residuos que se generan y debe estar alineados a los requerimientos de un producto de un alimento saludable con el fin de hacer parte a futuro de estos programas de fomentación de entornos alimentarios saludables.

En primera instancia en la creación de una empresa, debe registrarse la marca y la actividad comercial de este ante la cámara de comercio, haciendo visible al empresario y dejando en claro que es una actividad legal y de calidad, al igual que la inscripción del RUT, el cual logra ubicar a las personas o entidades que devengan obligaciones financieras, facilitando el cumplimiento de obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias. En el caso del nombre, es necesario consultar inicialmente si hay homonimia, “implica la existencia de dos comerciantes (personas naturales, sociedades comerciales o establecimientos de comercio) con nombres idénticos, sin tener en cuenta la naturaleza jurídica (S.A., Ltda.) o

nombres reservados para las instituciones financieras o comunes sin reserva para el uso del público en general. No hay homonimia cuando dos nombres son similares.” (Cámara de comercio de Bogotá, s.f.), y para esto, la cámara de comercio facilita la búsqueda para garantizar que no se repitan y no haya confusión tanto en consumidores como en proveedores. “De acuerdo con la Ley, la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos. En consecuencia, no se matricula a una persona natural o jurídica, ni a un establecimiento de comercio, sucursal o agencia que tenga el mismo nombre de otro ya inscrito.” (Cámara de comercio de Bucaramanga, s.f.)

En caso de querer abrir un establecimiento se debe cumplir con una serie de documentos que están expuestos en el decreto 1879 de 2008, “requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitar de control solo podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, los siguientes documentos (...)” (Minsalud, 2008, p.1). Además, siempre se debe velar por el medio ambiente y cumplir con los requisitos de medidas sanitarias para conservar las buenas condiciones humanas, para esto la ley 9 de 1979, determina:

- A) “Las normas generales que servirán como base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana.
- B) Los procedimientos y medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del medio ambiente.” (Minsalud, 1979, p.1)

Respecto a la fabricación de alimentos, según el artículo 126 del decreto 019 de 2012, “los alimentos que se fabriquen envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública.” (Minsalud, 2012, p.1), y para comenzar todo el trámite según el artículo 38 de la resolución 2674 de 2013, es necesario llevar al Invima los correspondientes documentos, “se hace necesario establecer los requisitos y condiciones bajo

las cuales el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-INVIMA, como autoridad sanitaria del orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias” (Minsalud, 2013, p.1). En relación con la seguridad del consumidor, también debe realizarse el debido etiquetado de estos alimentos, según la resolución número 810 del 2021, “establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para el consumo humano” (Minsalud, 2021, p.1).

Finalmente, en cuanto a temas de promoción y prevención en el territorio nacional colombiano, el proyecto se adaptaría a la ley 2120 del 2021, donde “la presente ley adopta medidas efectivas que promueven entornos alimentarios saludables, garantizando el derecho fundamental a la salud (...)” (Andi, 2021, p.1). Por otra parte, esto está relacionado con los planes nacionales de seguridad alimentaria y nutricional dando cumplimiento a lo establecido en el CONPES 113 del 2008, “la Seguridad Alimentaria Nacional se refiere a la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa.” (Departamento nacional de planeación (DNP), 2008)

#### **4.2 Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter**

Actualmente, la categoría de alimentos listos para consumir con componentes saludables y nutritivos ha aumentado su valor en mercado, las empresas dedicadas a la producción de snacks han comenzado a ampliar su portafolio, incluyendo segmentos de alimentos saludables, lo que explica que en el año 2020 salieran 67.576 nuevas líneas de snacks saludables en el mundo y que en Colombia el 24.8% de las ventas de snacks fueran específicamente de snacks saludables (Cámara de Comercio de Cali, 2021)

A nivel nacional, grandes marcas han lanzado y posicionado productos saludables. En el mercado se puede encontrar (por mencionar algunas) a Ramo, con su segmento ‘Horneados’, Nutresa, con ‘Tosh’, Alpina con ‘Finesse’, Maniobra con ‘Maniobra

Consciente' e incluso Colombina está empezando a comercializar helados y postres sin azúcares adicionadas y libres de colorantes y endulzantes artificiales. Todo esto quiere decir que el mercado de snacks saludables está creciendo y para poder destacar en él es necesario analizar la competencia, los clientes, proveedores, entre otros actores a fin de comprender su dinámica y crear estrategias diferenciadoras que permitan que PURFIT sobresalga y se posicione exitosamente. Con este fin, a continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado al sector de snacks saludables:

### **Amenaza de nuevos competidores (Alta)**

El mercado objetivo al que va dirigido la categoría de alimentos saludables está expandiéndose, según el análisis de bienestar y salud de Nielsen (2018) “4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto favorito (...) alimentarse mejor, parece ser cada vez más una prioridad para el consumidor colombiano aun cuando, en promedio es más costoso” esto hace que resulte atractivo para los inversores incursionar en este sector, pues la tendencia va en crecimiento. En cuanto a trámites legales necesarios para poder incursionar en el negocio de elaboración y venta de alimentos, es necesario obtener registro INVIMA (exento de pago para microempresas según lo establecido por la ley de emprendimiento 2069 del 2020), trámites de Cámara de Comercio (que generan una tarifa de entre \$38.000 y \$114.000 por el registro de la matrícula mercantil) y registro de industria y comercio, lo que quiere decir que en términos de costos, los requisitos legales no representan una fuerte barrera de entrada. Por otro lado, la inversión en insumos, materias primas y suministros es considerable sin llegar a ser exorbitante.

### **Poder de negociación de proveedores (Medio)**

Para la elaboración de los productos Purfit los principales insumos son harina integral, aceite de oliva, cocoa, Stevia, frutos secos y leche de coco, estos ingredientes se pueden adquirir en almacenes de cadena (en el área metropolitana de Bucaramanga se encuentra Éxito, Metro, Más x Menos, Alkosto, Jumbo, D1, Makro), plazas de mercado (existen más de 8 plazas de mercado en el Área Metropolitana de Bucaramanga) y graneros, es decir que la lista de posibles abastecedores es extensa (sin contar que los distintos

establecimientos ofrecen también diferentes marcas de un mismo producto), en este sentido el poder de negociación de los proveedores no es alto, pues son múltiples las alternativas entre las cuales se puede escoger, procurando siempre elegir aquella que brinde excelente calidad a un precio cómodo. Dada la cantidad de posibles proveedores su poder de negociación podría creerse bajo, sin embargo, es importante tener en cuenta que en este tipo de establecimientos, especialmente en los almacenes de cadena, no es posible negociar precios o acordar fechas de pago flexibles diferentes a las ya definidas por ellos mismos.

### **Poder de negociación de clientes (Medio)**

El mercado objetivo de Snacks Purfit se divide entre las personas que se preocupan por mantenerse en forma (realizando actividad física y llevando una dieta saludable que aporte nutrientes y energía) y aquellas que por condiciones médicas como obesidad, hiperglucemia, enfermedades cardiovasculares u otras circunstancias, deben cuidar su alimentación y controlar o eliminar el consumo de azúcares y grasas, ambos perfiles tienen en común que prestan especial atención a los productos que consumen, guiándose principalmente por el contenido nutricional de los mismos, procurando que contengan un alto contenido de macronutrientes y/o componentes benéficos. Lo anterior quiere decir que para el cliente de Purfit el precio de venta no es un factor relevante siempre y cuando tengan la certeza de que el snack que están consumiendo es saludable, con un alto valor nutricional y sin harinas refinadas, grasas o azúcares que pongan en riesgo su salud o rompan su dieta alimenticia, en este sentido, el poder de negociación de los compradores radica en sus exigencias respecto al contenido y calidad de los productos, de no cumplir con las mismas, preferirá adquirir productos ya sea de la competencia directa (por ejemplo Valentía, Enkla, Salvato...) o productos sustitutos que si bien no cumplan completamente con la característica de ser saludables, se pueden adquirir a un precio menor.

### **Rivalidad entre competidores existentes (Medio)**

El desarrollo de emprendimientos, tiendas y restaurantes de comida saludable en Bucaramanga está en etapa de crecimiento, esto quiere decir que ya existen ofertas en el mercado, pero que cada día se van creando nuevos productos a base de insumos que sean

naturales, por ejemplo, al hacer una búsqueda sobre la cantidad de tiendas se estima que existen aproximadamente de 15 a 20 de estas junto a un aproximado de 20 restaurantes saludables. Igualmente, al entrar al analizarlas, se puede encontrar que en la mayoría son productos salados, y en el caso de los dulces se encuentran brownies, postres, alfajores, galletas, entre otros, pero no cupcakes y mucho menos productos que sean snacks pero que a su vez contengan nutrientes como proteínas, aminoácidos, creatina, entre otros. Por lo tanto, en la actualidad es un nicho que se sigue explorando y en el cual se está buscando la manera de innovar para ofrecer productos llamativos, ricos y saludables, siendo el inicio de una nueva manera de comer saludable y de definir mejores hábitos de consumo, sin verlo como algo aburrido.

#### **Amenaza de productos sustitutos (Baja)**

Como se ha mencionado en el transcurso del documento, aunque no hay gran oferta de cupcakes saludables, si hay productos similares como los brownies que son de textura similar a estos y que pueden llegar a ser una opción considerada para el consumidor al momento de elegir un snack. En cuanto a paletas, tortas y galletas, existen varias marcas con variedad de sabores, sin embargo, la idea de negocio plantea que estos contengan suplementos, lo cual son muy pocos los snacks que también incluyen estos ingredientes en la preparación, como lo son algunos helados proteicos. Por lo tanto, aunque si hay oferta de snacks a base de ingredientes saludables, son muy pocas las marcas que producen cupcakes saludables, el cual es el producto principal, y que contengan suplementos como proteína, aminoácidos, creatina, entre otros.

La tabla 2, muestra un consolidado del análisis de las 5 fuerzas de Porter, y se añade en cada una de ellas una calificación con un rango del 1 al 5, siendo 1 una amenaza baja y 5 una amenaza muy alta.

**Tabla 2***Consolidado 5 Fuerzas de Porter*

<b>FUERZA DE PORTER</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>PUNTAJE</b>
Amenaza de nuevos competidores	La categoría de snacks saludables es un mercado en crecimiento, lo que lo hace atractivo, además de que la maquinaria y equipos necesarios no son tan costosas a comparación de otras industrias.	Alta (4)
Poder de negociación con proveedores	Al haber diferentes plazas donde se puede adquirir la materia prima, es posible tener opciones de negociación, sin embargo, estos lugares no ofrecen facilidad de pago.	Medio (3)
Poder de negociación con clientes	Los clientes son exigentes, ya que buscan un producto que aporte beneficios a su salud y estado físico, en ese sentido los clientes, no negociarían por precios más baratos, pero si por calidad.	Medio (3)
Rivalidad entre competidores existentes	El mercado existente aún sigue siendo pequeño, encontrándose sobre todo tiendas multi marcas y con la oferta en su mayoría de snacks salados y a su vez hay innovación en productos.	Medio (3)
Amenaza de productos sustitutos	Aunque existen productos sustitutos la cantidad de estos no es mucha, ya que son contados los diferentes tipos que existen y ningún hasta el momento contiene suplementos en sus ingredientes.	Baja (2)

## **5. Investigación de mercados**

Con el propósito de analizar la percepción que tienen los potenciales clientes del negocio, se diseña y lleva a cabo una investigación de mercados que suministre información tanto cualitativa como cuantitativa, para el desarrollo de tal investigación se emplean dos instrumentos: el primero, una encuesta exploratoria y el segundo un focus group.

**Objetivo general de la investigación de mercados:** Identificar insights del mercado objetivo que permitan crear estrategias (de publicidad, posicionamiento, fidelización, etc.) efectivas.

**Objetivos generales:**

- Definir el perfil y la cantidad de personas que se requiere diligencien la encuesta, así como el perfil y el número de participantes que tendrá el focus group.
- Diseñar las preguntas de la encuesta y del focus group, asegurándose de que a partir de estas se podrá obtener información valiosa para el emprendimiento.
- Descubrir el nivel de aceptación que tiene la idea de negocio
- Determinar la frecuencia con la que los clientes potenciales compran snacks saludables.
- Conocer el valor que el público objetivo está dispuesto a pagar por los snacks saludables Purfit.
- Elaborar el plan estratégico de marketing a partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

**5.1 Investigación exploratoria cuantitativa**

Se opta por realizar una investigación exploratoria que permita conocer el mercado y la percepción del público objetivo frente a los snacks saludables y cualitativa dado que el interés de esta investigación radica en recolectar información referente a hábitos de compra: qué consumen, cuándo y cuánto consumen, precios y marcas favoritas, que al ser “datos en cantidades considerables de personas” permiten realizar inferencias estadísticas (Vargas, 2017)

**Población:** La población a estudiar en esta investigación son los habitantes de Bucaramanga y Floridablanca entre los 18 y 60 años que demuestren especial interés por cuidar su alimentación, realizar deporte y/o mantener hábitos saludables.

Para conocer, aproximadamente, cuántas personas cumplen con este perfil, se indagan los datos demográficos de ambas ciudades, encontrando que, si bien no hay suficiente información que permita conocer con exactitud cuantas personas entre los 18 y 60

años hay en los municipios mencionados, según DNP (2018) para el año citado, la población de Bucaramanga entre los 25 y 59 años era de 555.613, para ese mismo año el Ministerio de salud y protección social reportó 125.633 habitantes en etapa de adultez (entre 27 y 59 años) en Floridablanca. Con estos datos se obtiene que la población de Bucaramanga y Floridablanca en ciclo de adultez para el años 2018 fue de 681.246 no obstante se comprende que no todos ellos cumplen con el perfil buscado. Pensando en estimar cuantos habitantes podrían cumplir las características deseadas, se busca información respecto a los hábitos de los ciudadanos, tomando como criterio para calcular el número de personas saludables publicado por vanguardia liberal (2017) que informa que solo el 20% de los bumangueses realiza actividad física o practica algún deporte. A partir de esta información, y suponiendo que el comportamiento de los florideños es semejante al de los habitantes de Bucaramanga, definimos que la población es de 136.249 personas, aproximadamente.

**Muestra:** El tamaño de la muestra se define mediante un muestreo aleatorio simple, es decir que todas las personas que componen la población tendrán la misma posibilidad de ser seleccionadas, la fórmula para calcular la cantidad de respuestas que se deben obtener es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\alpha} * p * q}$$

Donde:

- n es la cantidad de encuestas que deben ser diligenciadas
- N es el tamaño de la población, que en este caso es 136.249 habitantes
- P es la probabilidad de ocurrencia del evento estudiado
- q es la probabilidad de que no ocurra (1- P). Como no se tiene conocimiento de la probabilidad de ocurrencia, se decide que p = q = 50%
- Z parámetro que depende del nivel de confianza. Para este caso puntual se quiere un nivel de confianza del 90%

- E es el máximo error permitido. Para esta investigación el error será del 6%

Así las cosas, al reemplazar los valores en la formula se encuentra que es necesario recolectar 188 respuestas:

$$n = \frac{(136249)(1,645)^2(0,50)(0,50)}{(0,06)^2(136249 - 1) + (1,645)(0,50)(0,50)} = 188$$

De esta manera, la cantidad de respuesta a recolectar son 188, sin embargo, se decide llegar a las 200 respuestas, debido a que son datos de la población del 2018 y se considera que ha habido un crecimiento en el interés de las personas por cuidarse e igualmente es mayor la cantidad de personas que han empezado a realizar actividad física luego de la pandemia.

### 5.1.1 Diseño de la encuesta

Para la elaboración de la encuesta se decide utilizar Google Forms dado que permite crear, compartir y analizar formularios digitales sin restricciones o cobros según la cantidad de respuestas. En cuanto a la estructura de la encuesta, se formulan 25 preguntas, divididas en 4 secciones según el tipo de información que se quiere obtener:

-La sección 1 consta de cinco preguntas demográficas.

-La sección 2 conformada por seis preguntas, busca adquirir información referente a los estilos de vida de los encuestados.

-La sección 3 contiene once preguntas destinadas a conocer la percepción de las personas respecto a los snacks saludables y sus hábitos de consumo de estos.

-La sección 4 presenta tres preguntas cuya intención es indagar cuánto estarían dispuestos a pagar los encuestados por los productos Purfit.

Una vez diseñado y creado el formulario, se realiza una prueba piloto, en la que personas cercanas contestaron la encuesta a fin de verificar que las preguntas fueran claras y no existieran errores al momento de seleccionar las posibles respuestas. Validado esto, se procede a difundirla a través del Instagram del emprendimiento y de manera presencial en la

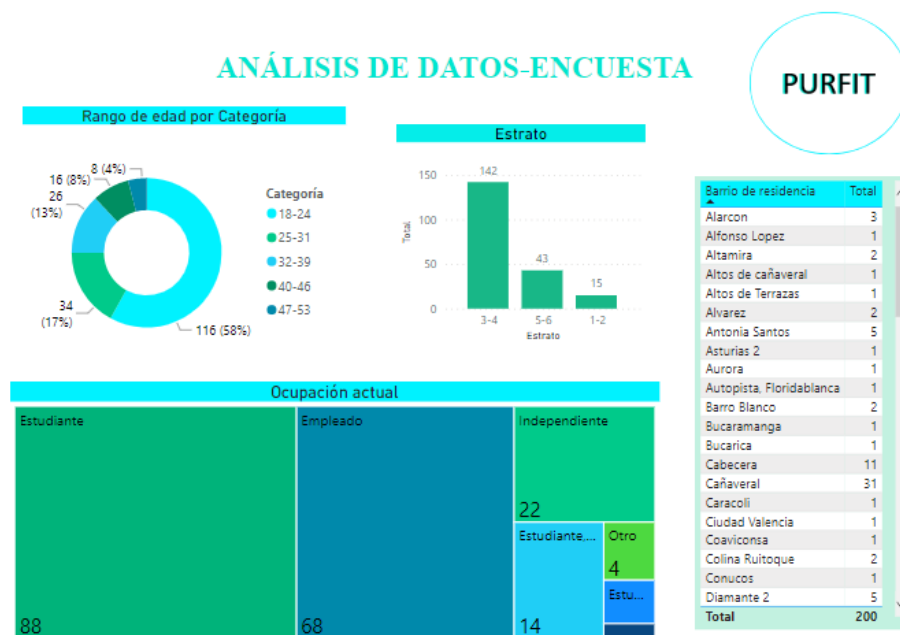
entrada de gimnasios. El apéndice A contiene la totalidad de las preguntas que conforman la encuesta empleada para la investigación y en el apéndice B los resultados de esta.

### 5.1.2 Resultados y análisis de la encuesta

Luego de haber recolectado las respuestas de 204 personas que se ajustaban al mercado objetivo, para poder conocer sus perfiles, lo que buscan los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga a la hora de elegir un snack saludable para consumir y la opinión en cuanto al plan de negocios de Purfit, fue necesario eliminar 4 de estas respuestas, ya que, en una de las preguntas en cuanto a la frecuencia con la cual realizaban actividad física, desde el diseño, se dio la opción de seleccionar varias respuestas y no una sola, generando así un margen de error, sin embargo, se logró cumplir con la cantidad de respuestas requeridas, es decir 200, y a partir de estas se obtuvieron los siguientes resultados que se analizaron por medio de la herramienta Power BI, creándose dashboards y el cual se adjunta como el apéndice C.

**Figura 4**

*Resultados demográficos*

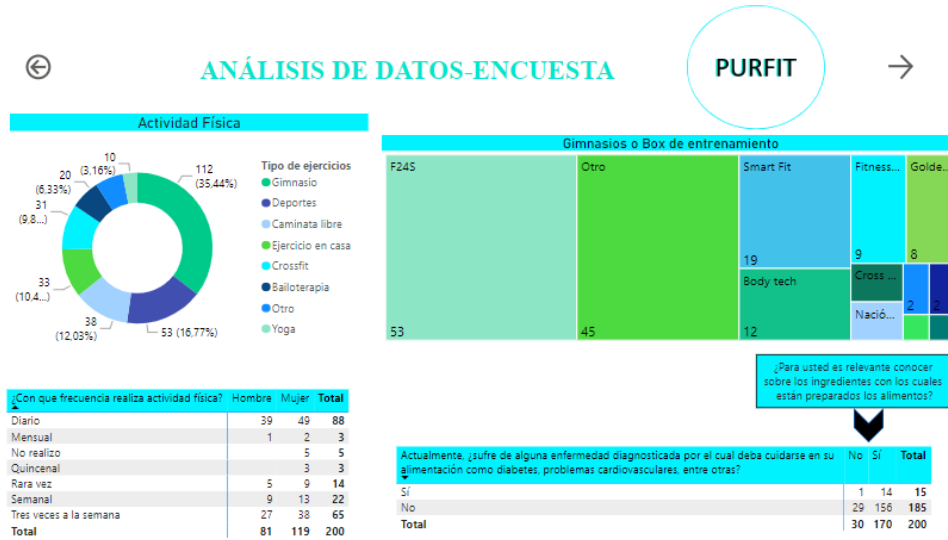


En el primer dashboard creado (figura 4), se encuentran los datos demográficos, en el cual se encuentra que más del 50% tiene una edad entre los 18-24 años, siendo por lo general estudiantes y/o empleados, que en su mayoría en estrato 3 o 4, sobre todo en tres zonas principales de Bucaramanga (Cabecera, San alonso, Provenza) y en dos de Floridablanca (Cañaveral y palomitas). Por lo cual se debe tener en cuenta que los precios a manejar deben ser asequibles, es decir, que generen rentabilidad pero que a su vez pueda estar al alcance de un estudiante o un empleado que hasta estos momentos está comenzando su vida financiera y que, por lo tanto, se debe tener presente que existen otro tipo de gastos. Igualmente, las zonas que resaltan en la investigación de mercados es la que debe considerarse al momento de determinar tanto una posible ubicación del local o de la tienda móvil, ya que los resultados están un poco sesgados, debido a que, aunque se recolectaron datos con el perfil del mercado objetivo, por lo general, se solicitó la colaboración en la sede de Floridablanca del gimnasio F24S.

Como se mencionó anteriormente, esto se puede ver reflejado en que la mayoría de los encuestados asisten al gimnasio F24S, sin embargo, una de las ventajas de este, es que los usuarios pueden asistir ya sea a la sede de Bucaramanga o de Floridablanca, por lo tanto, si la tienda móvil se llega a ubicar en algunos de estos dos municipios, las personas que alternan las sedes podrán conocer la marca, no como lo es en otros que solo tienen una sede o se ubican en una sola región de la ciudad, pero que a su vez este debe ser uno de los factores decisivo en la ubicación, es decir, donde se concentre la mayoría de centros para realizar actividad física.

**Figura 5**

*Estilo de vida y hábitos de los encuestados*



Por otra parte, en la figura 5 se observa un panorama favorable, teniendo en cuenta que los encuestados están comprometidos con realizar actividad física ya sea diariamente o tres veces a la semana, que es lo recomendado por salud, de esta manera, se comprueba la búsqueda de las personas por mantenerse en buen estado físico y adoptar hábitos saludables que evite a futuro enfermedades y que también es muy probable que realicen por mantenerse en forma. Esto por medio de la asistencia en casi un 65% a gimnasios, realizando algún deporte o caminata libre, con lo cual se puede determinar que debe buscarse un lugar estratégico que este cerca a estos espacios, lo cual inicialmente fue lo planteado, pero que ahora con este resultado es una buena opción comenzar a realizar para futuro una investigación sobre lugares a los cuales acuden para caminar, que por lo general se da en montañas cercanas a la urbanización o carreteras despejadas de tráfico.

Además, otro resultado interesante obtenido de las encuestas es que, aunque es fijo que las personas que sufren de alguna enfermedad se enfatizan en conocer los ingredientes que consumen, se encontró que también una gran proporción que no sufre de algunas de las enfermedades mencionadas en la encuesta encuentran relevante saber qué es lo que están consumiendo. Por esta razón, es que, en el desarrollo del plan de negocios, se decidió planear

el realizar contactos que permitan lograr obtener una tabla nutricional, ofreciéndoles la tranquilidad de saber que están ingiriendo y que con esto se logra identificar que el brindar información de algún experto o sobre los beneficios de los ingredientes utilizados, suma valor al producto.

**Figura 6**

*Percepción del mercado de snacks saludable*



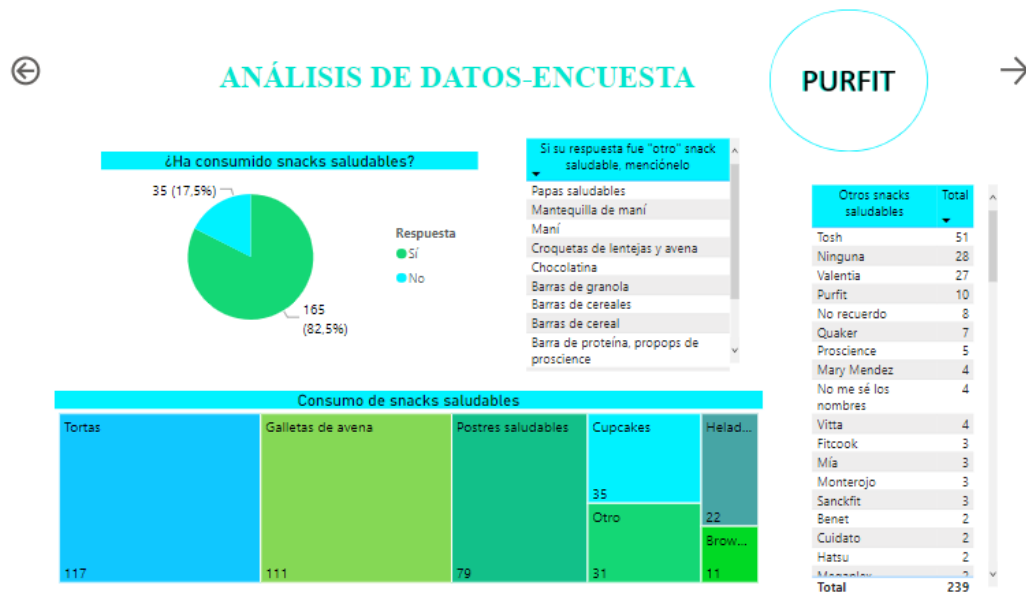
Ahora, el tema principal son los snacks saludables, sin embargo, se quiso primero realizar un análisis sobre los snacks que se consumen normalmente (figura 6) con lo que se obtuvo que según las opciones que se dieron, las galletas, frutos secos, barras de cereal, helados, chocolates y bocadillos son los principales, sin embargo, mencionan otros tipos como frutas y crispetas que son opciones saludables y que con estos dos resultados, se sigue manteniendo un patrón de aún en un antojo, buscar opciones que le aporten beneficios al organismo y no afecte muy posiblemente las dietas que llevan.

Además, en cuanto a la frecuencia de consumo (figura 7), fue muy similar a la frecuencia con la que realizan actividad física: diariamente o tres veces a la semana, lo cual puede llegar a significar que cada que realizan ejercicio, consumen alguno de estos snacks,

pero existe un 13% que rara vez los consume, por lo tanto, sería interesante entrar a analizar el por qué, pero que tal vez sea por lo que no existen snacks que cumplan con sus gustos, o que debido al perfil encuentren snacks saludables con un precio alto o que no logren adaptarse a sus dietas como se mencionó. Finalmente, al preguntar sobre una de las propuestas que es incluir suplementos en los snacks, a un 25% de los encuestados, no les llama la atención o lo dudan, tal vez pueden llegar a considerar que no logre a cumplir la función que realmente realizan por la cantidad a añadir en estos, el aumento en el precio, que no pueda tener un buen sabor o por lo que hay una gran parte de estos que no incluyen en su plan suplementos o la frecuencia no es constante.

**Figura 7**

*Snacks saludables*



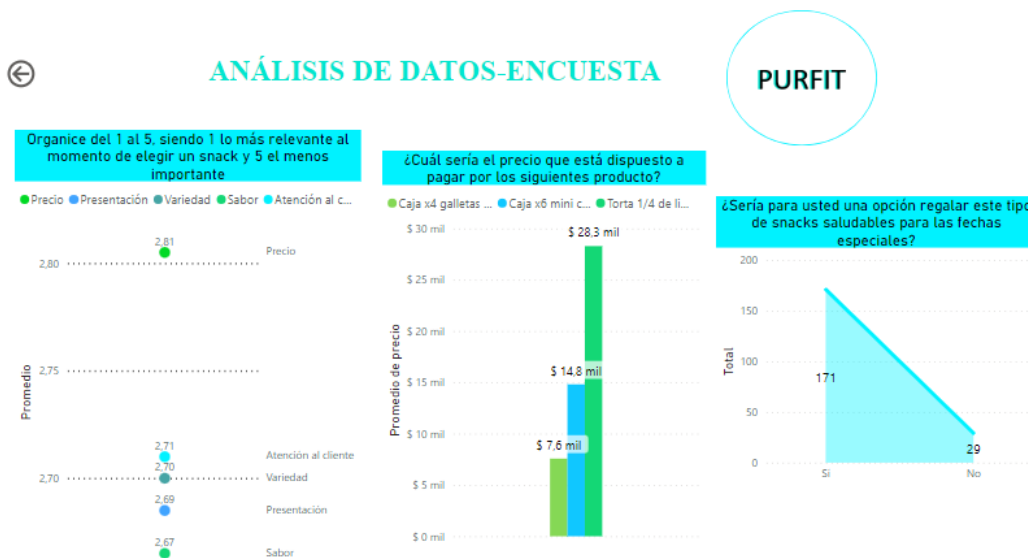
El anterior tablero (Figura 7), es uno de los más importantes, ya que está enfocado a la razón social de Purfit y que va a lograr darle un panorama general de lo que buscan los clientes, de esta manera, más del 80% ha consumido snacks saludables, lo cual deja ver que tienen conocimiento sobre el tema y que también conocen a la competencia, que en la mayoría ofrece tortas, galletas de avena y postres saludables. Igualmente, la cantidad de personas que han consumido cupcakes saludables es menor, demostrando que hay poca oferta

de estos en el mercado y que concuerda con lo encontrado en el análisis del microentorno, realizado anteriormente. Sin embargo, como otras opciones se sigue manteniendo el consumo de barras de cereal, siendo atractivo y, por lo tanto, una opción como producto futuro a incluir en el menú de Purfit.

Con lo que respecta a la competencia, pero que en el plan estratégico de marketing se analizarán, como producto nacional se resalta Tosh, y como producto local Valentía, que fue también un trabajo de grado y que sirvió para analizar en el marco de antecedentes, estando actualmente posicionada en la ciudad. Sin embargo, existieron comentarios como “No recuerdo” o “No me sé los nombres” (ver figura 8), es así como se debe asegurar y corroborar que Purfit sea un nombre fácil de recordar y logre crearse una identidad definida para que no suceda esto y se pueda perder recomendaciones voz a voz por este tipo de situaciones, aun cuando ya en la encuesta se puede ver que Purfit está siendo reconocida como una tienda de snacks saludables en el área metropolitana de Bucaramanga.

**Figura 8**

*Precio y otras características*



Finalmente, al momento de colocar a organizar en orden de importancia diferentes características, siendo 1 muy importante y 5 lo menos importante, se logró obtener el siguiente orden: sabor, presentación, variedad, atención al cliente y precio. Es así, como se determina que es necesario enfocarse en obtener un producto primordialmente rico pero que a su vez sea atractivo, ya que, de esta manera, más del 85% logra considerarlo como una opción a incluir en sus fechas especiales como cumpleaños o un regalo. Igualmente, aunque el precio fue la característica menos importante, se obtuvo que pagarían por una caja de 4 galletas de avena \$8.000, una caja x6 mini cupcakes \$15.000 y por una torta de ¼ de libra \$28.000, siendo los precios de estos dos últimos iguales o muy cercanos a los que se manejan.

## **5.2 Diseño del Focus Group**

El focus group tiene como propósito en este caso, conocer las opiniones de posibles clientes sobre el nuevo producto, su presentación, precio y entre otras características, además, conocer que aspectos les gustaría que se tuviesen en cuenta al momento de promocionar el producto, captando detalles para añadir o cambiar en este, todo esto realizándose con dos moderadoras, que tendrá como función conversar, preguntar y tomar nota de todos los detalles posibles. Para esto, se inicia con la segmentación para la elección de los participantes, convocándolos según las siguientes características: que les guste realizar actividad física, llevando un cuidado en su alimentación aún si son personas que tengan algún problemas de salud que requieran tener aún un mayor cuidado, igualmente, que el consumo de snacks sea frecuente y en lo posible que hayan probado o que conozcan de otras marcas de snacks saludables que les permita tener un punto de comparación, finalmente es importante elegir personas que no sean tímidas y honestas sin miedo a expresar las opiniones.

Después de haber seleccionado a 8 personas (4 mujeres y 4 hombres), se define la fecha, hora y lugar de encuentro, siendo este último un espacio cómodo, ameno y libre de distracciones. Para el momento, el cual se estipula un tiempo de 3 horas, se dará de bienvenida, escarapela con el nombre junto con una copa de vino, que ayuda a entrar en confianza, liberando dopamina ayudando a ser más efusivos y a la vez este contiene antioxidantes y ayuda a prevenir riesgos cardiovasculares. Luego, se presenta el objetivo de

la sesión, agenda y los productos a probar, comenzando con preguntas personales para entrar en confianza, posteriormente se da a probar los productos, pidiendo que compartan su opinión, a la par que se les da a conocer las diferentes presentaciones, redes sociales y elementos gráficos, prosiguiendo con una ronda de preguntas comparativas respecto a marcas de snacks saludables para conocer a la competencia y finalmente se cierra la sesión con preguntas donde den su opinión sobre la actividad y si quieren resaltar o añadir algo más del producto. Como despedida y reconocimiento por asistir y brindar su tiempo, se realiza una rifa de una caja de mini cupcakes. Las preguntas y evidencias se encuentran en el apéndice D.

**5.2.1 Resultados y análisis del Focus Group**

En la tabla 3 se encuentran sintetizadas las respuestas y opiniones de los participantes del focus group frente a cada una de las preguntas diseñadas para la actividad.

**Tabla 3**

*Hallazgos del Focus Group*

PREGUNTA	HALLAZGOS
¿A simple vista, cuál es la primera impresión que tiene del producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tanto la masa como el frosting tienen la misma tonalidad, les hace falta algo de color.</li> <li>▪ Se ven estéticos.</li> <li>▪ El tamaño es muy pequeño, sienten que tendrían que comer muchos para llenarse.</li> </ul>
¿Qué les pareció el producto, qué resaltan de él?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El frosting hace que casi no se sienta el sabor de la masa.</li> <li>▪ La masa está seca, sin embargo, consideran que es muy difícil hacer un producto “fit” que tenga las características de un snack normal, es decir, que la masa quede igual de suave que un cupcake no saludable.</li> </ul>

Continuación Tabla 3  
Hallazgos del Focus Group

<p>¿Qué mejorarían, cambiarían o quitarían del producto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomiendan agregarle mantequilla, banano o zucchini para darle suavidad a la masa sin perder el enfoque saludable.</li> <li>▪ Agregarían chips de chocolate con alto porcentaje de cacao como topping.</li> <li>▪ Sugieren que la mantequilla de maní sea otra opción de frosting.</li> </ul>
<p>¿Crees que a otras personas les gustaría? ¿A quién crees que no les gustaría?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los niños serían un buen mercado objetivo, pues al gustarles mucho el dulce sería una buena opción para comer algo que les gusta pero que no contenga mucho azúcar y de esta manera hacerlos conscientes de la alimentación saludable.</li> <li>▪ Las personas mayores o que sufren de azúcar.</li> <li>▪ Las personas que no tienen el hábito de cuidarse, pero quieren empezar a hacerlo o quieren hacer una transición a la vida saludable.</li> <li>▪ Personas que no les gusta lo empalagoso.</li> </ul>
<p>¿Le gustaría una presentación más grande?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí, porque con la presentación mini no se alcanza a detallar bien los sabores.</li> <li>▪ Sería bueno manejar la opción de presentación mini para catering o eventos y tener una presentación más grande para consumo en un día normal.</li> </ul>
<p>¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este producto (caja x6 mini cupcakes)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estarían dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$25.000</li> <li>▪ Si se ofreciera una caja x4 de cupcakes de tamaño estándar estarían dispuestos a pagar \$30.000</li> </ul>

Continuación Tabla 3  
Hallazgos del Focus Group

<p>¿En qué momento les gustaría consumir este producto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes y/o después de entrenar.</li> <li>▪ Después del almuerzo.</li> <li>▪ De media tarde.</li> </ul>
<p>¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes a la hora de adquirir un snack saludable de este tipo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es demasiado importante que tenga la tabla nutricional, junto con los ingredientes y las cantidades de cada uno.</li> <li>▪ Saber las calorías que contiene, ya que en el mercado hay postres con ingredientes fit pero que al fin y al cabo terminan teniendo las mismas calorías de un producto normal.</li> <li>▪ Tiempo de vigencia: cuánto tiempo se conserva en buenas condiciones.</li> </ul>
<p>¿Compartirían o regalarían este snack a otras personas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí, de hecho, comprarían más el producto para dar un detalle que para consumo propio.</li> <li>▪ Les gustaría que, al comprar el producto como detalle, existiera una presentación más personalizada, como la que ofrece valentía que tiene una envoltura “muy bonita” y viene acompañada con una cuchara azul que podían conservar.</li> </ul>
<p>¿Les gustaría encontrar el producto en tiendas multimarca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí, ya que les permitiría adquirir el producto sin tener que pedirlo con tiempo de anticipación. Además, que este tipo de tienda están generalmente ubicadas cerca a gimnasios, centros comerciales o lugares por los que circulan con frecuencia.</li> <li>▪ A la hora de encontrar los snacks en tiendas multimarca, les gustaría que la presentación no sea en la caja habitual, ya que</li> </ul>

Continuación Tabla 3  
Hallazgos del Focus Group

	<p>la ven como envoltura de regalo, pensar en un empaque más práctico.</p>
<p>¿Ya habían consumido o conocen un producto similar? ¿Cuál, cómo lo conocieron, si lo han probado qué les parece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La marca que más reconocen y que han consumido es Valentía. Otra marca mencionada es Cuidato.</li> <li>▪ Conocieron las marcas mencionadas por Instagram, en cuentas de tiendas fit.</li> <li>▪ Estas marcas ofrecen más que todo postres cuchareables, los cuales les gustan mucho.</li> </ul>
<p>¿Están de acuerdo con los precios que se encuentran en el mercado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideran que los precios son elevados, sin embargo, son conscientes de que al estar elaborados con ingredientes saludables es difícil que tengan un precio cercano a un snack tradicional.</li> </ul>
<p>¿Del mercado actual, regalarían algún producto como detalle en fechas especiales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regalarían productos de Valentía, por las características de su empaque.</li> <li>▪ Entre las características por las cuales eligen un producto para regalar están: la estética del producto partiendo del empaque y también la experiencia o las dinámicas que puedan generarse con el producto. Por ejemplo, sería interesante que los snacks vinieran sin decorar y entregar los toppings y cubiertas por aparte para que ellos los decoren a su gusto.</li> </ul>
<p>¿Cuál es su primera impresión acerca de las redes sociales de la marca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se podría mejorar la descripción de la cuenta, algo que permita saber qué van a encontrar los clientes allí (por ejemplo: “los cupcakes más ricos de Bucaramanga”)</li> </ul>

Continuación Tabla 3  
Hallazgos del Focus Group

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se podría mejorar la iluminación de las fotos, manteniendo una paleta de colores para que exista uniformidad.</li> <li>▪ Se podría mejorar el orden referente a las historias destacadas y al feed, para que sea más atractivo.</li> </ul>
<p>¿Cuál es su opinión referente al logo, nombre y colores del emprendimiento, qué generan en usted?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El color azul agua marina transmite frescura, un sentimiento positivo, siente que se relaciona con lo “fit”</li> <li>▪ En cuanto al nombre consideran que es fácil de recordar, corto y sencillo</li> <li>▪ Hace falta un slogan que acompañe al nombre</li> <li>▪ Les gusta el logo, consideran que es minimalista y estético.</li> </ul>
<p>¿Qué tipo de contenido le gustaría ver en la cuenta de Instagram?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recetas saludables</li> <li>▪ Entrenamientos, rutinas, tips...</li> <li>▪ Contenido que instruya o informe (ejemplo: mitos y verdades del mundo fit)</li> </ul>
<p>¿Qué otras redes sociales usan para enterarse acerca de productos/marcas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La red social más utilizada para enterarse de productos y marcas es Instagram y desde hace un tiempo Tik Tok, en esta red social se podría llegar a más audiencia si se crea contenido viral.</li> </ul>
<p>¿Qué generadores de contenido de Bucaramanga siguen ustedes, los cuales los influyan a probar nuevos productos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No confían mucho en recomendaciones de influencers, prefieren conocer la información en cuentas de marcas que vendan este tipo de productos o suplementos.</li> </ul>

<p>¿Qué tipo de contenido no les gusta o les molesta en cuentas de emprendimientos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les molesta que las cuentas envíen muchos mensajes tipo spam.</li> </ul>
<p>¿Le gustaría destacar algo referente al producto, que no se haya mencionado antes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resaltan la importancia de crear una base de datos de las personas para enviarles publicidad ocasionalmente (ejemplo: hoy domicilio gratis, promoción de amor y amistad, etc.)</li> <li>▪ Crear un Catálogo o Brochure con los productos que ofrece el emprendimiento.</li> </ul>

## **6. Plan estratégico de Marketing**

En este capítulo se desarrolla el Mix de Marketing del negocio, que determina las estrategias de precio, promoción, distribución y producto que tendrá el negocio y que son claves para el funcionamiento y posicionamiento de este. Las estrategias presentadas se definen a partir de la información obtenida en las investigaciones de mercado (de fuentes primarias y secundarias) así como de los análisis técnico y financiero que se encuentra en capítulos posteriores.

### **6.1 Estrategia de precio:**

Para definir el precio de venta de los snacks que se ofrecerán al público (caja de mini cupcakes x4, caja de cupcakes tamaño estándar x6 y tortas de ¼ de libra) se tiene en cuenta los costos de producción y los precios de la competencia, a fin de fijar un valor que permita obtener un buen margen de ganancia sin que resulte excesivo para el cliente, en consecuencia, los precios definidos para cada producto se presentan en la tabla 4.

Antes teniendo en cuenta, el análisis a las dos marcas de la competencia que resaltaron en la investigación de mercados, las cuales fueron Tosh y Valentía vida mía. Donde se

encontró que, en este primero, el lema de ellos es “cuídate, no te castigues”, manejando productos como galletas, barras de cereal, granolas, helas, y entre otros snacks con una línea saludable, pero no manejan productos de repostería, son paquetes que se venden por lo general en tiendas, ya sea de cadena o de barrio, y sus precios oscilan entre los \$6.000 y \$9.000. En el caso de Valentía vida mía, si manejan productos de repostería como tortas, postres cuchareables o tentación como ellos lo llaman, budines, entre otros productos, manejando precios como por ejemplo en las tortas entre \$70.000 del tamaño de ¼ de libra hasta \$240.000 para el tamaño de 1 libra.

**Tabla 4**

*Precio de venta por producto*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Caja x 6 mini cupcakes	\$15.000
Caja x 4 cupcakes tamaño estándar	\$20.000
Torta	\$30.000

Si bien no existe mucha competencia de cupcakes saludables con especificaciones similares a las de los cupcakes de este emprendimiento, el mercado si ofrece diversas opciones de postres dentro de la categoría saludable, las cuales tienen precios por encima de los consignados en la tabla 4, por lo que se puede decir que la estrategia de Purfit es ofrecer snacks de calidad a un precio razonable, teniendo en cuenta que el público objetivo pertenece en su mayoría a los estratos 3 y 4.

Los medios de pago que se podrán a disposición del cliente serán: pago contra entrega, Nequi, Daviplanta y transferencias bancarias, esto teniendo en cuenta que actualmente son menos las personas que utilizan dinero en efectivo y que las billeteras digitales cada vez cobran más fuerza.

## **6.2 Estrategia promocional:**

El canal de comunicación principal, a través del cual se quiere informar, convencer y generar recordación son las redes sociales, especialmente Instagram, donde se espera conformar una comunidad que se identifique con la marca y la siga fielmente, para ello la estrategia principal es crear contenido de valor dirigido a los clientes, que sea interesante y los incentive a comprar. Para ello será necesario crear un feed atractivo visualmente (que la fotografía de los productos luzca profesional, tenga excelente calidad de imagen y logre provocar a quienes visitan la cuenta) y también seguir las recomendaciones obtenidas del focus group, de no solo realizar publicaciones relacionadas a los productos sino también contenido informativo y/o de entretenimiento que agrade al público, por ejemplo: tips para llevar una vida saludable, recetas, rutinas de ejercicio, concursos para ganar productos o descuentos en la compra de los mismos, etc.

No obstante, se entiende que hay una vida fuera de redes sociales y hay personas que no les gusta hacer uso de estas, por lo que es necesario realizar promoción fuera de estas. Atendiendo esto lo anterior, se planea participar de espacios como mercadillos, activaciones de marca en gimnasios y boxes de la ciudad, eventos empresariales y/o sociales, descuentos o ediciones especiales en fechas importante como el día mundial de la actividad física, día mundial contra la obesidad, día mundial de la alimentación, día del niño, día de la mujer, día de la madre, amor y amistad, entre otros.

A la fecha ya se ha hecho parte de actividades como las mencionadas previamente y han permitido obtener retroalimentación, analizar el grado de aceptación que generan los snacks, especialmente los cupcakes saludables en los consumidores y llegar a personas que quieren guardar el contacto del emprendimiento para realizar futuros pedidos, lo que demuestra su efectividad. Entre los eventos en los que se ha participado se encuentra:

- El mercadillo UIS en el espacio llamado vecinos y amigos.
- Celebración del día mundial de la actividad física 2022 en el gimnasio Fitness24Seven.

- Celebración del día de la madre en Bavaria (evento corporativo).
- Celebración en su fecha especial a las madres de los niños hospitalizados en la unidad de oncología pediátrica de la HIC (causa social).
- Promoción por la celebración en el mes del niño con la venta de una edición limitada, que consistía en entregar los cupcakes sin decorar junto con los toppings y salsas empacadas para que los niños pudieran “armarlos” como quisieran.

El apéndice E contiene el registro fotográfico de las actividades descritas.

### **6.3 Estrategia de distribución:**

El área de producción de Purfit está ubicada en el barrio Provenza, Bucaramanga, desde donde se realizan entregas a todos los municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta). Actualmente, el canal de ventas es a través de las redes sociales WhatsApp e Instagram de manera directa con el cliente y el proceso, de manera resumida es el siguiente: el cliente realiza el pedido por chat con mínimo un día de anticipación, el día de la entrega se elabora la orden y finalmente, se contacta un domiciliario de confianza para que haga entrega del pedido a la hora y lugar indicado por el comprador.

La idea es escalar el negocio por lo que a mediano plazo se espera contar con una tienda móvil, tipo food truck, que se sitúe en puntos estratégicos de la ciudad, especialmente cerca de gimnasios o centros deportivos y que allí las personas puedan acercarse a comprar cupcakes o tortas listas para consumir al instante, sin necesidad de realizar pedidos anticipados. Así mismo, se espera realizar alianzas estratégicas con tiendas multimarca como Fit Store, Fit Market, Senda y demás, para que los clientes puedan acudir a estos establecimientos y adquirir los productos Purfit.

### **6.4 Estrategia de producto:**

Actualmente Purfit ofrece dos tipos de productos:

- Cupcakes (en presentación mini x6 y en presentación estándar x4) elaborados con harina integral, aceite de oliva, cocoa, leche de coco, entre otros ingredientes que se presentan más detalladamente en las especificaciones de producto del capítulo de análisis técnico; cubiertos (según la elección del cliente) con arequipe light, chocolate semi amargo o yogurt griego y decorados con toppings de frutos secos: coco, almendras, arándanos, maní o nuez.

- Tortas de ¼ de libra cuya masa es la misma de los cupcakes y su diferencia, además del tamaño radica en cuestiones de preparación (tiempo de cocción y temperatura) y de decoración, pues no se cubre con arequipe o chocolate según o decida el comprador, sino que también se rellena con la salsa elegida, para finalmente decorarla con cualquiera de los frutos secos mencionados previamente.

Las figuras 9 y 10 muestran cómo luce una caja de cupcakes es su presentación mini y estándar respectivamente. Allí se puede observar el producto que recibe el cliente, el cual viene empacado en una caja de cartón de medidas 30x8x4 cm, color ‘aqua’ en la parte exterior y blanco en la parte interior, este empaque no viene contramarcado con el fin de que las personas puedan reutilizarlo si así lo desean o de ser desechada, resulte más fácil su proceso de reciclaje, afirmando el compromiso del negocio con el medio ambiente.

### **Figura 9**

*Caja x6 mini cupcakes*



**Figura 10**

*Caja x4 cupcakes*



La presentación de la torta saludable se muestra en la figura 11, como se puede ver es entregada en un empaque plástico de 16 cm de diámetro y 11 cm de alto, compuesto por una base plana color negro y un domo transparente, con selles de seguridad para proteger el producto. Adicionalmente, para darle un detalle más delicado y estético el exterior del domo se adorna con una cinta de tela dorada y una tarjeta impresa en papel opalina que contiene información sobre los ingredientes de la torta y un código QR que dirige a la cuenta de Instagram del emprendimiento.

**Figura 11**

*Presentación torta saludable*



Con estos productos, se espera cubrir la necesidad de consumir un snack dulce, ya sea para celebrar una fecha especial o para calmar un antojo y la característica diferenciadora está en que al contrario de los postres y snacks normales que se encuentran en el mercado, estos son elaborados con ingredientes especiales, que aportan beneficios y nutrientes al organismo y no contienen azúcares, grasas saturadas o conservantes que a largo plazo generan enfermedades crónicas, es decir que al consumir los snacks de Purfit no solo se está saciando el deseo de comer algo dulce sino también se están ingiriendo un producto saludable y delicioso. Un aspecto importante a tener en cuenta es dado las características mencionadas, tanto los cupcakes como tortas deben ser consumidas preferiblemente el mismo día de la compra o en su defecto máximo 3 días después. Finalmente, respecto a la composición de los snacks, el inciso de especificaciones de producto del capítulo de análisis técnico la abordará a mayor profundidad.

## **7. Estudio técnico**

En este capítulo, se desarrollará en primera instancia un análisis corporativo por medio del modelo canvas que permitió la verificación del nombre, logotipo y paleta de colores, ya que estos elementos se habían definido anteriormente, pues Purfit nació antes de crearse el plan de negocio, como un emprendimiento, sin embargo, se realiza la explicación de cómo en su momento se llegó a establecer y lo que representa. Por otra parte, en este análisis se abarca toda la parte de las especificaciones del producto y proceso, junto a los elementos que están relacionados con estos como lo es la maquinaria, los ingredientes, localización de la posible área de producción, distribución y ventas de los snacks saludables, entre otros.

### **7.1 Identidad de marca**

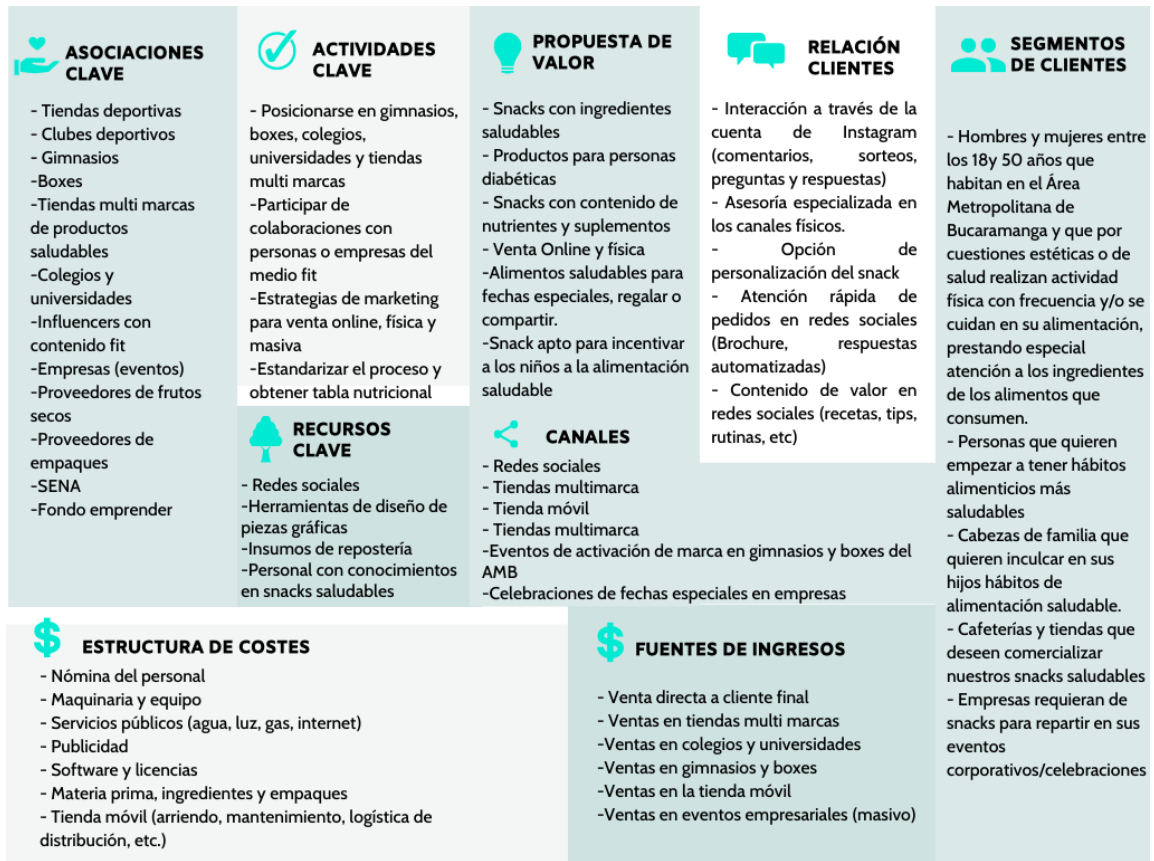
#### **7.1.1 Modelo canvas:**

A partir de los resultados encontrados a partir del análisis del micro y macroentorno y de las investigaciones de mercados (encuesta y focus group) se crea el modelo CANVAS del emprendimiento, que se observa en la figura 12 y en el cual se sintetizan las áreas claves

y permite ver las relaciones que existe entre las mismas, con esta herramienta será posible generar propuestas de valor enfocadas al crecimiento del negocio.

**Figura 12**

*Modelo Canvas del emprendimiento*



**7.1.2 Nombre:**

El nombre Purfit se escoge puesto que es corto y fácil de recordar, surge de la unión de dos palabras: *Pureza* y *Fitness* que es básicamente lo que la marca quiere ofrecer e inspirar en sus clientes. Pureza ya que los snacks Purfit están hechos con ingredientes saludables, que aportan beneficios al organismo, libres de gluten, grasas y azúcares saturadas, conservantes artificiales u otros ingredientes que puedan generar afectaciones de salud y Fitness que consiste en llevar un estilo de vida sana y que se caracteriza por demostrar especial interés por mantener una dieta saludable y realizar actividad física.

### 7.1.3 Logotipo:

Con el nombre, se crea el logotipo de la empresa, para esto se elige la tipografía Air America, que fue creada por William G. Sherman. Esta fuente se caracteriza por tener un sencillo, estético y al estar ligeramente inclinada da una sensación de movimiento. Como se observa en la figura 13, el logotipo está escrito en color negro sobre una sombra turquesa y un fondo blanco, formando así la paleta de colores del emprendimiento.

#### Figura 13

*Logotipo Purfit*

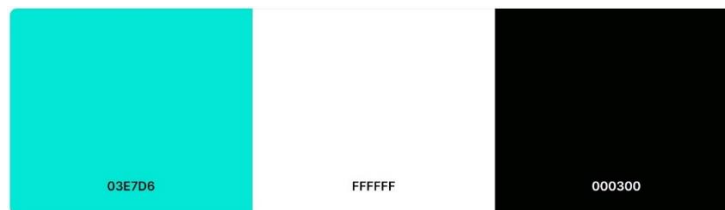


### 7.1.4 Paleta de colores:

La figura 14 presenta la paleta de colores de Purfit, la cual está conformada por tres colores: turquesa, blanco y negro.

#### Figura 14

*Paleta de colores Purfit*



El turquesa representa el positivismo y buena actitud que caracteriza al equipo de Purfit, simboliza también equilibrio que es la palabra que resume la propuesta de valor:

ayudar a que las personas mantengan una dieta saludable sin que esto signifique privarse de alimentos y postres deliciosos, con buen sabor. El blanco representa la pureza, que como fue explicado en párrafos anteriores, tiene relación al hecho de que los snacks son elaborados a base de ingredientes benéficos y libres de aquellos componentes presentes en los postres tradicionales los cuales pueden generar implicaciones de salud. El negro, por otra parte, simboliza la fuerza y determinación, que son dos características que poseen las personas que llevan un estilo de vida fitness.

## **7.2 Especificaciones de producto y proceso**

### **7.2.1 Especificaciones de producto**

Actualmente, la mezcla de las tortas saludables y los cupcakes se prepara con los mismos ingredientes, la diferencia entre ambos productos está en variaciones en la decoración. En cuanto a la composición, desde el día uno la idea ha sido ofrecer un producto bajo en grasas y en azúcares, razón por la cual se presta especial atención en los insumos que se utilizan, buscando que estos aporten beneficios al organismo sin comprometer el sabor del producto final. Los ingredientes de la masa y toppings empleados, así como las características y beneficios de estos se presentan a continuación:

**Huevo:** Es un super alimento, rico en vitaminas, proteínas, grasas monoinsaturadas, omega 3, vitamina B, D, E, ácido fólico potasio, calcio, entre otras propiedades y nutrientes que el organismo requiere (CONAVE, 2021).

**Aceite de oliva:** Es un aceite de origen vegetal que favorece la digestión, ayuda a disminuir el colesterol, prevenir el estreñimiento y enfermedades cardiovasculares, cáncer de ovario, colorrectal y cáncer de mama y disminuye el riesgo de ataque cardiaco. El aceite de oliva tiene propiedades antiinflamatorias y es una excelente opción para reducir la ingesta calórica derivada de las grasas saturadas (Olivetto, s.f.).

**Mantequilla:** La mantequilla es un producto derivado de los lácteos, que contiene vitaminas A, D, E y K, minerales y glicoesfingolípidos que protegen el cuerpo de infecciones gastrointestinales (El universal, 2017)

**Stevia:** Es un excelente producto sustituto del azúcar debido a que no contiene calorías, disminuye la presión arterial y regula el sistema inmunológico, además de ser una excelente opción para las personas que sufren de enfermedades crónicas como obesidad o diabetes (Salvador, Sotelo & Paucar, 2014)

**Harina integral:** Es un producto que contiene fibra dietaria, ácidos grasos, antioxidantes, vitaminas y minerales que ayudan a reducir el riesgo de enfermedades cardíacas, cáncer y trastornos crónicos, además de ello aportan al mantenimiento de la salud gastrointestinal gracias a que contiene alto porcentaje de fibra y contribuyen al control del peso corporal, disminuyendo la probabilidad de aumentar de peso (Harinera del Valle, 2022)

**Cocoa:** La cocoa es cacao en polvo, que se caracteriza por su alto contenido nutricional, estimular el sistema nervioso y la circulación, ser fuente de vitaminas, minerales, proteínas y aporte energético (Cacao México, s.f.).

**Coco y leche de coco:** Estos dos insumos son ricos en fibra, vitaminas C y E, hierro, calcio, magnesio y fósforo, gracias a sus propiedades regulan el colesterol y los triglicéridos, manteniendo la presión arterial en rangos normales (Semana, 2022)

**Arándanos:** Los arándanos se caracterizan por su alto contenido de antioxidantes y oxitocinas lo cual ayuda a prevenir el daño celular, mejora a circulación, protegen el corazón de enfermedades cardiovasculares. También contienen propiedades inflamatorias y antialérgicas que disminuyen los dolores musculares (El Cierron, s.f.).

**Almendra:** Las almendras son consideradas uno de los frutos secos más nutritivos, contienen fibras, proteínas, vitaminas (B, E), grasas saludables, fósforo y calcio que aportan beneficios a la piel, reduce el colesterol y ayuda a aumentar masa muscular (Semana, 2022)

**Maní:** Este superalimento contiene carbohidratos y proteínas que ayudan al aumento de masa muscular, complejo B vitaminas (B6, B3, D), fibra, entre otros componentes fortalecen el sistema nervioso, el sistema inmunológico y acelera la cicatrización de heridas y el proceso de recuperación (García, 2020)

**Nueces:** Este alimento es una fuente importante de fósforo, magnesio, ácido fólico, fibra y proteínas que ayudan a controlar el peso, mejorar la función cognitiva, mejorar el nivel de lípidos en la sangre, reducen el colesterol y previenen enfermedades cardiovasculares si se consumen a diario (García, 2020)

Si bien, el emprendimiento se encuentra en la etapa inicial, se planea lograr posicionar los snacks en tiendas de cadena y distribuirlos en diferentes ciudades, así las cosas, se decide postular la idea de negocio en el Tecnoparque del SENA, que “Es un programa de innovación tecnológica del Servicio Nacional de Aprendizaje dirigido a todos los colombianos, que actúa como acelerador para el desarrollo de proyectos de I+D+i materializados en prototipos funcionales en cuatro líneas tecnológicas: Electrónica y Telecomunicaciones, Tecnologías Virtuales, Ingeniería y diseño y Biotecnología nanotecnología, que promueva el emprendimiento de base tecnológica.” (Red Tecnoparque, s.f.)

Para participar del programa, se debe registrar la idea y presentarla ante el comité. Una vez aceptada, los investigadores del Tecnoparque prestan su servicio para realizar pruebas bromatológicas y microbiológicas, para determinar si los snacks cumplen con los requisitos solicitados por el INVIMA y también se obtiene la tabla nutricional de los mismos. El Apéndice F muestra el soporte de aceptación de la idea y en el Apéndice G se encuentran los resultados obtenidos en el programa, donde el experto, por medio de una socialización, manifiesta que el producto cumple con los requisitos mínimos establecidos para su comercialización, e igualmente que debe tenerse cuidado sobre el área y recipientes en los que se almacenan la materia prima, ya que estuvo un poco alto el índice de humedad pero que debe considerarse que el producto se encontraba en refrigeración el momento de realizarse las pruebas, además, la grasa, la cantidad de fibra soluble, que indica la facilidad de digerirse, y los minerales que posee el producto obtuvo buenos valores.

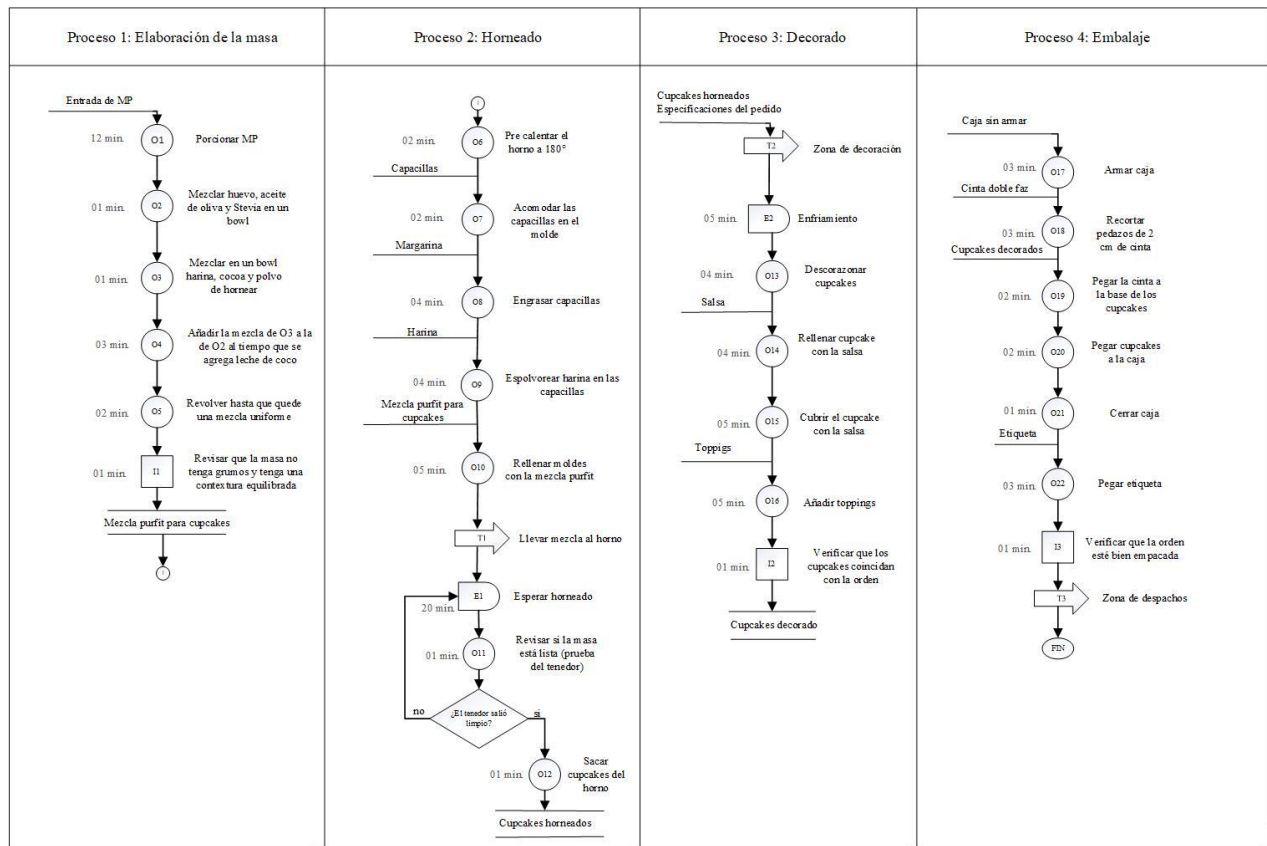
### **7.2.2 Flujogramas**

La estandarización de los procesos es una de las actividades más importantes en cualquier empresa ya sea en la fabricación de algún producto o en la prestación de servicios, gracias a esta es posible brindar al cliente el mismo resultado, de manera óptima y garantizando el cumplimiento de las especificaciones prometidas. Con esto en mente, se crean los flujogramas de los procesos de elaboración de cupcakes y tortas y el proceso de ventas.

La figura 15 presenta el diagrama de flujo de la elaboración de una caja de cupcakes, este proceso requiere un tiempo de 1 hora y 38 minutos y sus fases principales son: la preparación de la masa, horneado, decorado y embalaje, siendo el horneado la etapa más extensa, con una duración de 39 minutos y también la que mayor atención requiere, pues la más mínima variación en los tiempos, temperaturas u demás factores establecidos podría cambiar radicalmente el resultado final.

**Figura 15**

*Flujograma elaboración de Cupcakes*

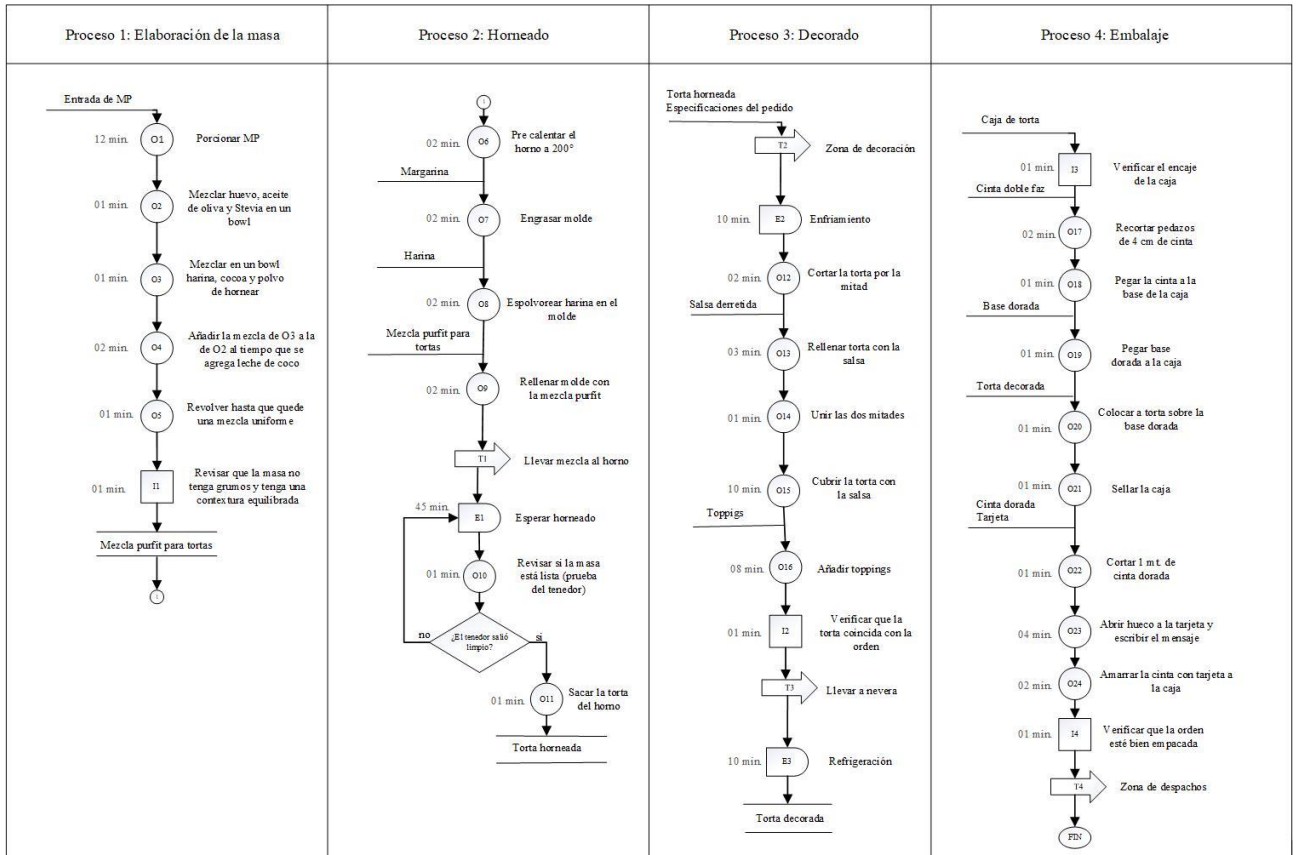


En la figura 16 se muestra el diagrama de flujo para la elaboración de una torta de 1/4 libra, el cual requiere un tiempo de 2 horas y 13 minutos y sus fases principales son las mismas del proceso de elaboración de cupcakes, con algunas variaciones como por ejemplo

que necesita una mayor temperatura y duración en la etapa de horneado y también mayor periodo de refrigeración.

**Figura 16**

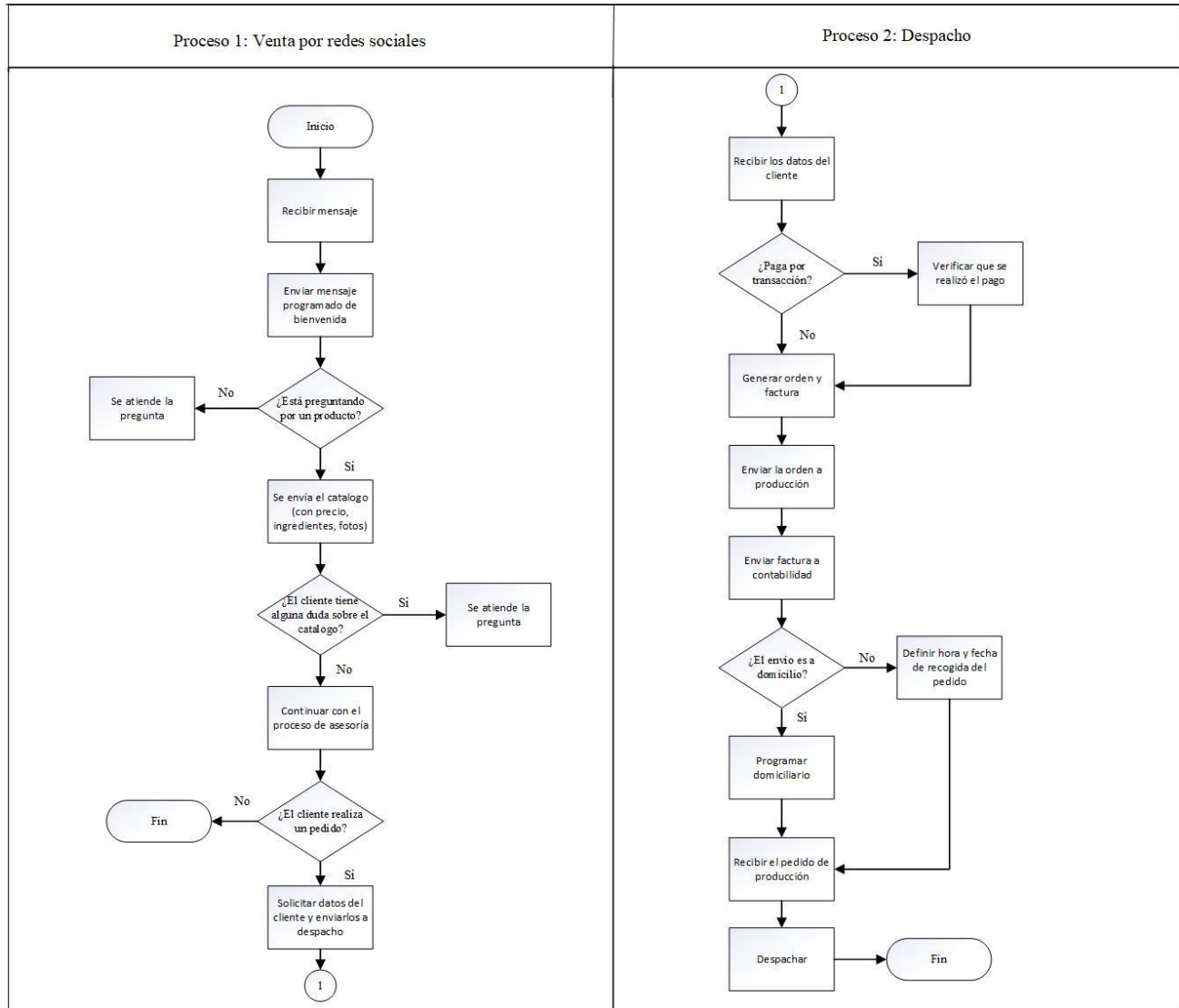
*Flujograma elaboración de Tortas*



Finalmente, en la figura 17 se observa el proceso de venta en redes sociales (whatsApp e instagram) que resume la manera en la que generalmente se desarrolla la atención y conclusión de la venta, sin embargo, cada cliente, de acuerdo a sus dudas y condiciones puede tardar más o menos en decidir si adquiere o no el producto, por esta razón el flujograma no incluye tiempos por actividad.

**Figura 17**

*Flujograma de proceso de venta en redes sociales*



### 7.3 Equipos y maquinaria

Purfit actualmente se encuentra en etapa de desarrollo, por lo tanto, la capacidad de los equipos y maquinarias que se tienen alcanzan para realizar aproximadamente entre 12-15 pedidos al día (Tabla 5). Sin embargo, la idea es proyectar el crecimiento de la empresa, donde a un plazo de más o menos dos años, se invierta en maquinaria industrializada, de esta manera, se presentará inicialmente los equipos con los cuales se trabaja actualmente y luego

lo que se desea adquirir, teniendo en cuenta la investigación previa realizada en el PESTEL en cuanto a tecnología.

**Tabla 5**

*Equipos y maquinarias 2022*

Nombre	Función	Cantidad	Capacidad	Costo unitario
Horno	Se utiliza en el proceso de horneado de los snacks a una temperatura promedio de 180°. Es un horno eléctrico de vivienda residencial de marca Haceb.	1	Según las posibles combinaciones se puede hornear al tiempo: -2 moldes de mini cupcakes. -1 molde de cupcakes. -1 molde de mini cupcakes y 1 de torta. -3 moldes de tortas.	\$925.000
Batidora	Equipo que contribuye a la mezcla de los insumos y lograr que esta sea uniforme. Se maneja actualmente	1	N/A	\$135.000
Bowl	Recipiente donde se mezclan todos los ingredientes.	1	2,4 Lt	\$20.000
Olla profunda	Utensilio que sirve para derretir el chocolate semi amargo que sirve como cubierta y relleno.	1	920 gr	\$35.000


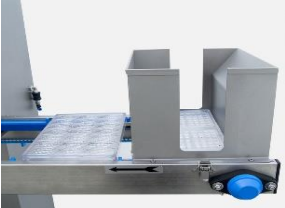

Continuación Tabla 5  
Equipos y maquinaria 2022

Sartén	Utilizado para realizar el baño maría en conjunto con la olla profunda, siendo el sartén la base donde se deposita el agua necesaria para realizar el proceso mencionado anteriormente.	1	185 gr	\$25.000
Espátula de cocina	Tiene la función de esparcir la cubiertas y rellenos en la torta dejando una capa uniforme.	1	N/A	\$10.000
Descorazonador	Equipo de marca Wilton que sirve para desprender el centro de los cupcakes, permitiendo de esta manera rellenarlos.	1	N/A	\$10.000
Moldes cupcakes	Recipiente metálico para hornear los cupcakes de tamaño convencional #3.	3	6 UND (C/U)	\$20.000
Moldes minis cupcakes	Molde para hornear los cupcakes del tamaño de capacilla #1.	2	12 UND (C/U)	\$15.000
Moldes torta	Utensilio para hornear las tortas de tamaño 14 cm de diámetro y 8 cm de altura de material metálico.	2	770 gr (C/U)	\$20.000

Como se mencionó anteriormente, se espera ampliar la capacidad de producción y poder estandarizar aún más el proceso, lo cual se logrará por medio de la adquisición de máquinas industrializadas, para ello se debe realizar un análisis previo de tecnología, que se presenta en la tabla 6 con el fin de identificar qué máquinas ofrece el mercado y cuáles se ajustan mejor a las necesidades del plan de proyectos de PURFIT, a excepción del horno, donde fue en este caso la empresa española Formex.

**Tabla 6**

*Futuros requerimientos de Maquinaria y Equipo*

Nombre	Función	Imagen
Batidora	Máquina que contiene perol, batidor, espiral y pala, para mezclar los ingredientes y obtener la masa, y donde por medio de una pantalla táctil se puede variar la velocidad.	
Depositado de bandejas	Equipo que ubica los moldes en la cinta de la línea de producción, pudiendo ubicar diferentes tipos y cantidades de bandejas.	
Disposición de moldes	Permite ubicar de manera precisa y centrada las capillas en la bandeja, al igual puede disponer diferentes tipos de moldes en el cargador con un cambio fácil y rápido.	

Continuación Tabla 6  
Futuros requerimientos de maquinaria y equipo

Dosificado de masa	Máquina para depositar la masa, la cual puede contener sólidos o crear mezclas bicolors, con una dosificación volumétrica exacta y pudiéndose cambiar los diferentes accesorios para rellenar cualquier producto.	
Inyectado de rellenos	Tiene la función de rellenar los productos, evitando la manipulación constante del producto y la misma cantidad de relleno.	
Formado y corte de masas densas	Máquina que logra depositar masas semi densas por medio de boquillas giratorias y fijas de diferentes formas y tamaños.	
Toppings y decorados	Permite distribuir los ingredientes sólidos por todo el producto, los cuales entran por medio de una tolva y se desplazan hasta los embudos y por consiguiente al producto.	
Horno	Equipo de cocina que logra la cocción de los productos, estando listos para la decoración, para esto, se busca que sea amplio, es decir, que tenga varios espacios o bandejas para realizar el proceso de varias tortas o cupcakes al mismo tiempo. El ejemplo que se presenta es un horno en acero inoxidable que funciona a gas, de marca Fuller con un peso de 220 kg y que cuenta con 3 cabinas.	

## **7.4 Instalaciones y localización**

### **7.4.1 Localización**

**Macro localización:** Inicialmente, la tienda móvil y virtual va a operar en Colombia, en el área metropolitana del departamento de Santander.

**Micro localización:** Al considerar tener un espacio solo para el negocio, se desea adquirir un local en arriendo, en el cual se permita contar con el espacio para el área productiva, administrativa y como se presenta en el lay out también una zona de venta.

Al momento de determinar la ubicación que tendrá el local, se consideraron factores como que este estuviese cerca a mínimo a un lugar para realizar actividad física, también por el momento a uno de los proveedores, que al momento se acude principalmente a las tiendas D1 para adquirir los insumos, igualmente, sea una zona de gran flujo vehicular y peatonal que permita empezar a darle más visualización al negocio, sea una ubicación centrada en el área metropolitana para que los domicilios, pudiendo manejar tarifas asequibles, y esté cerca de las viviendas de las inversoras.

Es así, como se eligió el sector Provenza, específicamente sobre la calle 105, la cual es la avenida principal, donde se encuentra una de las tiendas D1, es una zona donde debido a su ubicación los domicilios pueden ser rápidos y con precios no elevados a cualquier parte de la ciudad, se sigue manteniendo el área donde se opera actualmente Purfit y que se ha visto una buena operación y acogida, y finalmente hay un poli deportivo, una de las sedes del Fitness People, canchas y academias de baile.

En el apéndice I, se encuentran el local seleccionado junto a sus especificaciones.

### **7.4.2 Instalaciones**

Actualmente, el emprendimiento tiene como centro de operaciones la residencia de una de las inversoras, el cual dispone de una cocina equipada con un amplio mesón utilizado

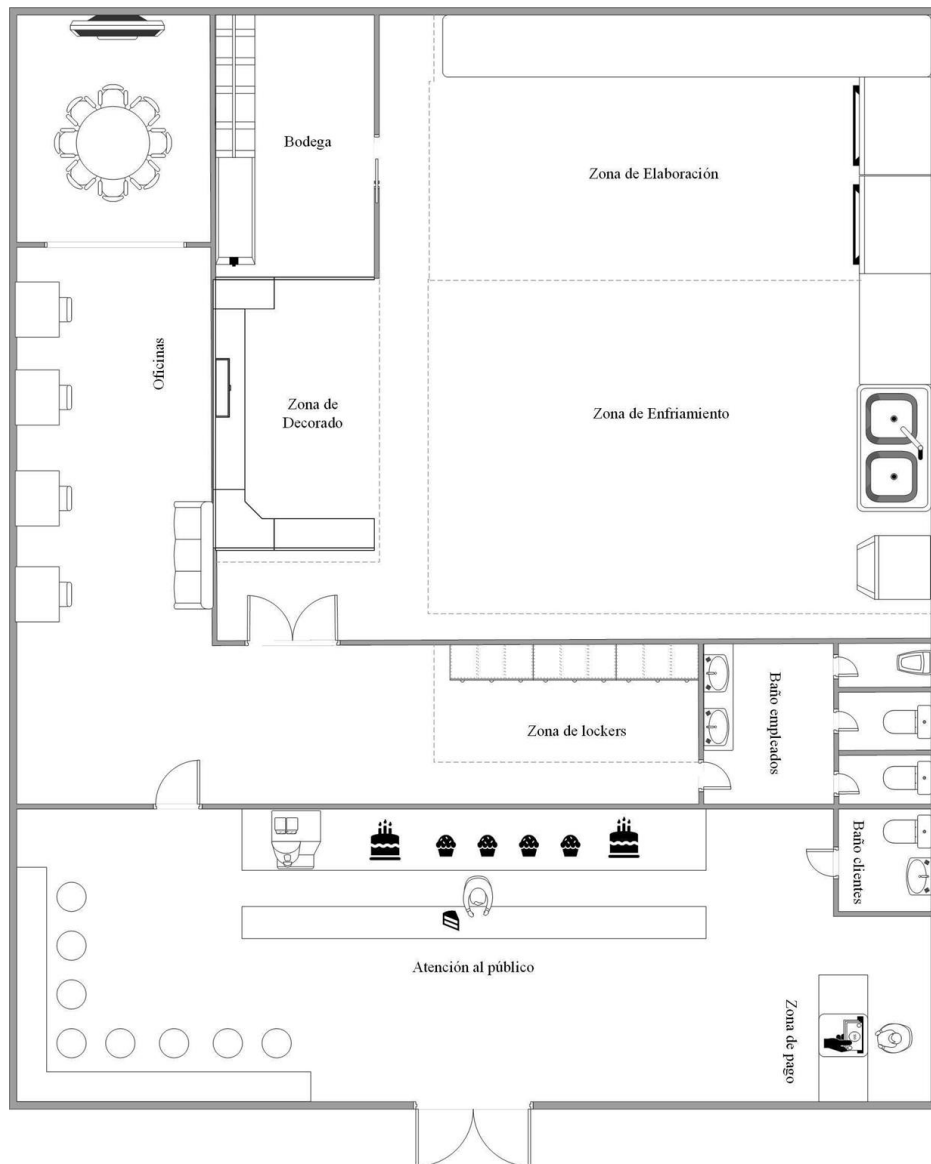
para la elaboración y decoración de los snacks, horno, moldes, entre otros elementos ya mencionados en la tabla 4. Adicional a eso, se encuentra en una ubicación estratégica al situarse en el barrio Provenza, que es el punto medio entre Bucaramanga y Floridablanca, además de ser una zona con gran número de establecimientos comerciales y viviendas estrato 3 y 4, que fue el estrato más repetitivo en la investigación de mercados y donde se ubica una de las sedes de un gimnasio reconocido de la región (Fitness People), junto a un polideportivo y otros gimnasios en barrios cercanos.

No obstante, la idea a mediano plazo es adquirir un local más amplio, con maquinaria y equipo que permitan aumentar la capacidad de producción. Con esto en mente, se lleva a cabo el lay out del futuro establecimiento, el cual se muestra en la figura 18 y contará principalmente con:

Zona de atención al público en la cual los clientes podrán comprar y consumir los productos que deseen.

Zona de oficinas en la cual se ubicarán los empleados del área administrativa y de mercadeo y ventas.

Zona de producción, la cual se divide en bodega, elaboración, enfriamiento y decorado.

**Figura 18***Distribución de planta*

### 7.5 Abastecimiento

En esta sección, se busca especificar las cantidades de los ingredientes utilizados en cada producto que actualmente Purfit ofrece a sus clientes, igualmente, se compararán precios de diferentes proveedores locales que permita seleccionar la mejor opción y poder reducir costos, logrando dar un precio asequible al mercado. Para esto se adjunta el apéndice

K, que contiene toda la información mencionada anteriormente y con el cual se determinó el costo de cada snack, como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Costo por producto*

<b>Producto Purfit</b>	<b>Costos (MP)</b>
Caja x6 mini cupcakes	\$2.592
Caja x4 cupcakes	\$4.819
Torta ¼ libra	\$8.988

Igualmente, cabe resaltar que las mejores opciones en cuanto a proveedores son dos, PriceSmart y las tiendas D1, con lo que respecta al factor costo, sin embargo, la primera mencionada, ofrece una mayor cantidad, en un mismo empaque, al momento de adquirirlo. Por el momento, debido a las ventas, se adquieren y se seguirá adquiriendo la mayoría de los insumos en el D1, la harina integral siempre en la Canasta que es el lugar donde se tiene disponibilidad siempre de esta, los toppings ahora la adquisición se basará en el análisis previo junto a las salsas, excepto la de chocolate semi amargo negro, el cual se maneja la marca de la nacional de chocolate y el cual se consigue en dos tiendas específicas de la ciudad.

En cuanto a los empaques, en el caso de las cajas de cartón, desde que se inició el negocio, se ha venido trabajando con el proveedor Publicaciones comerciales que se encuentra en la ciudad de Barranquilla, eligiéndose ya que maneja el color turquesa que identifica a la marca y el tamaño es el adecuado para los mini cupcakes y cupcakes, igualmente el precio es de \$25.000 el paquete de 25 cajas, siendo una opción factible ya que permiten adquirir paquetes de este tamaño y no es necesario troquelar el millar, que es la situación que pasa por lo general al momento de adquirir cajas de este tipo. En el caso de las cajas de tortas, se consiguen en el mismo lugar donde se compra el chocolate semi amargo, junto a las bases doradas que se utilizan para darle soporte a esta, y finalmente la cinta

utilizada se obtiene de bodega ilusión que sirve para terminar el proceso de empaquetado junto a las etiquetas que son de autoría propia.

### **7.6 Capacidad instalada**

La capacidad instalada “es definida como el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular puede lograr durante un período de tiempo establecido. Para ello, se deben tener en consideración el equipamiento, la planta física o instalaciones y los recursos de capital con el que cuentan.” (Pacheco, 2022) sin embargo, también depende de otros elementos como lo es el talento humano o los conocimientos, “(...) teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.” (Jara, 2015).

En el caso actual del año 2022 de Purfit, la capacidad en cuanto a los equipos y máquinas con los que se cuenta se encuentra en este mismo capítulo, en la sección de equipos y máquinas, donde se puede observar principalmente la capacidad del horno, quien consume la mayor parte del tiempo y que es el factor independiente, al igual que el bowl, ya que es el que va a permitir mezclar los ingredientes y no es un tamaño industrial, donde solo logra contener solo 2,4 Lt. Por otra parte, las mesas auxiliares que con las que se cuentan es una mesa de comedor y una mesa de escritorio en caso de que sea necesario, siendo el espacio de decoración también limitado, y no cuenta con el espacio para alistar más de 60 cajas para cupcakes o mini cupcakes o 40 cajas de tortas.

En cuanto a la capacidad de la mano de obra, hasta el momento se cuenta con la participación principalmente de una de las inversoras tanto en el área de producción como de decoración, ya que, la otra inversionista se encuentra en etapa de practica empresarial, por lo que apoya procesos comerciales y administrativos. Sabiendo que el tiempo de elaboración de cualquiera de los tres productos está estimado entre hora y media a dos horas y media, y de esto se encarga una sola persona, es posible realizar un aproximado de 10 a 15 pedidos diarios, dependiendo del tipo de orden que realicen los clientes y la capacidad del horno.

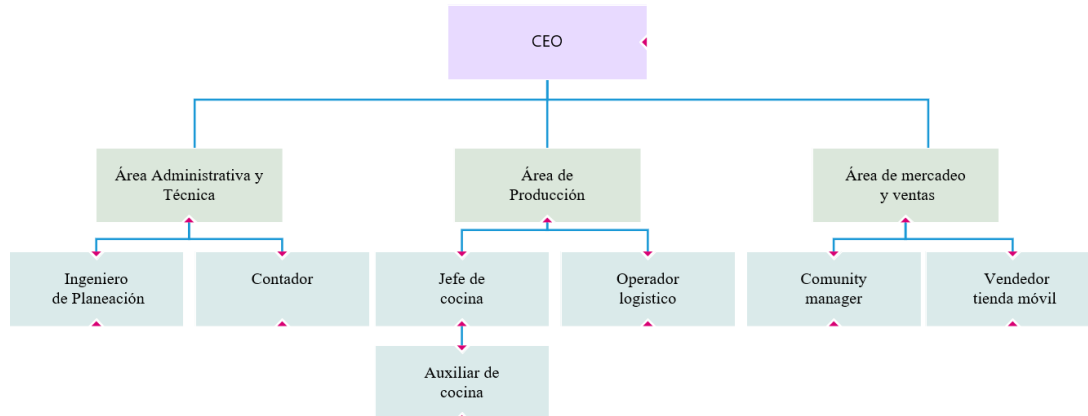
## **8. Estructura organizacional**

Para lograr que Purfit sea un empresa que ofrezca productos de calidad, se diferencie de la competencia y sea top of mind de los consumidores de este tipo de productos, será esencial contar con el talento humano idóneo, es por ello que en este capítulo se definen cuestiones importantes como la estructura organizacional que se adoptará, los puestos de trabajo que conformarán el equipo de las diferentes áreas funcionales, así como las responsabilidades y competencias de cada uno, su estructura salarial y el proceso que se llevará a cabo para la contratación.

### **8.1 Organigrama**

La tienda de snacks saludables Purfit, tendrá dos inversoras (las autoras del presente proyecto) quienes cuentan con conocimientos empresariales adquiridos durante su pregrado de ingeniería industrial de la Universidad Industrial de Santander y tienen gran interés por crear una empresa innovadora en Bucaramanga. Dado lo anterior, desde mitad del 2021, se ha venido trabajando en pro de estandarizar y mejorar los procesos de producción con el fin de ofrecer un producto con un sabor único e igual en todas las ventas, para ello se participado de eventos como mercadillos, activación de marca en gimnasios, eventos empresariales, ventas por internet y colaboraciones con otras marcas, midiendo la aceptación del público y recibiendo, en su mayoría, una retroalimentación positiva y con pocos comentarios de mejora, lo que demuestra que Purfit es un negocio factible y con un mercado activo.

Actualmente, todas la áreas del negocio son atendidas por las creadoras, desde la planeación de estrategias, manejo de redes sociales y consolidación de las ventas hasta la producción y embalaje de los snacks que posteriormente son entregados a un tercero que se encarga del delivery, no obstante, a mediano plazo se espera que la empresa tenga un aumento significativo en las ventas como resultado de la implementación de estrategias de mercadeo, razón por la cual será necesario ampliar la capacidad de producción y con ello reclutar, seleccionar y contratar talento humano apoye las labores de las diferentes áreas de la empresa según sea requerido. Dado lo anterior, se espera que, en una ventana de tiempo de aproximadamente un año, el organigrama de Purfit sea como se muestra en la figura 19:

**Figura 19***Organigrama de la empresa*

El proceso de reclutamiento y selección se llevará a cabo en seis etapas, las cuales se detallarán a continuación:

**Publicación de la oferta.** En esta etapa inicial, será necesario describir el perfil, requisitos y número de vacantes disponibles para cada cargo.

**Reclutamiento.** Luego, por medio de plataformas digitales como CompuTrabajo, Jora, LinkedIn, las redes sociales de Purfit y otras páginas locales de Instagram enfocadas en este tipo de anuncios, se publicará la oferta de trabajo y el correo electrónico donde los interesados podrán enviar la hoja de vida. Para esto se tendrá un lapso de siete días.

**Preselección.** En este primer filtro, se organizarán por cargo las hojas de vida recibidas, corroborando que cumplan los requisitos mínimos y se procede a contactar vía telefónica a los candidatos preseleccionados, corroborando la información y preguntando datos adicionales en un tiempo de cinco a diez minutos.

**Test psicotécnicos.** Los candidatos seleccionados hasta el momento deberán realizar de manera virtual una prueba que permita evaluar las aptitudes y características de personalidad, buscándose en un panorama general personas con liderazgo, trabajo en equipo, que sean innovadoras y organizadas.

**Test práctico.** En una jornada del día, se convocarán a tres candidatos para cada puesto de trabajo, donde deberán realizar la tarea futura más importante, los dos participantes que mejor desempeño tengan durante la prueba serán elegidos para pasar a la siguiente etapa del proceso de selección.

**Entrevista con gerencia.** Los dos candidatos seleccionados por cargo tendrán una entrevista con las dos inversoras. Durante la entrevista se realizarán preguntas adicionales y un feedback de todo el proceso, determinando así cual es el candidato más apto para el cargo quien comenzará el proceso de contratación.

Luego de haber seleccionado al personal calificado y con las habilidades requeridas para cada cargo, se procede a firmar un contrato a término definido de cuatro (4) meses con periodo de prueba de dos (2) meses en el cual se le pagará su totalidad del salario, pero con posibilidad de terminación de contrato si no cumple con las metas requeridas. En cuanto a los horarios que tendrán los empleados, se presenta una tabla 8 según el área correspondiente.

**Tabla 8**

*Horarios el personal*

<b>Área</b>	<b>Horario</b>
Gerencia	<b>Lunes-viernes:</b> 8 am-4:30 pm <b>Sábado:</b> 8 am-1 pm
Administrativa y técnica	<b>Lunes-viernes:</b> 8 am-4:30 pm <b>Sábado:</b> 8 am-1 pm
Producción	<b>Lunes-sábados:</b> 8 am-4:30 pm <b>Domingos:</b> 8 am-2 pm
Mercadeo	<b>Lunes-viernes:</b> 8 am-4:30 pm <b>Sábado:</b> 8 am-1 pm
Ventas (tienda móvil)	<b>Lunes-jueves:</b> 8 am-4 pm <b>Viernes-domingos:</b> 9 am-5 pm

## 8.2 Diseño de perfiles y manual de funciones

De manera detallada el apéndice L contiene el manual de funciones, la tabla 9 presenta un resumen del perfil de los diferentes cargos que conforman el organigrama.

**Tabla 9**

*Resumen de perfiles de cargo*

Nombre del cargo	Perfil	Salario
CEO	Persona con integridad, organizado y con capacidad de llevar una buena planificación, controlando todas las áreas de la empresa, velando por el crecimiento de esta, por medio de la innovación y propuestas que orienten al logro de metas basados en los datos de la empresa.	\$2.800.000
Ingeniero de Planeación	Profesional confiable, con capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y gestión de la información para planificar, ejecutar y evaluar estrategias y actividades que garanticen el óptimo uso de los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) y el buen desempeño de la empresa.	\$1.800.000
Contador	Persona responsable, íntegra, con capacidad de análisis y habilidades de manejo de TICS para realizar registro de los movimientos y transacciones de la empresa y apoyar la elaboración	\$1.500.000

Continuación Tabla 9  
Resumen de perfiles de cargo

	de reportes y estados financieros según las normas aceptadas en el país.	
Jefe de cocina	Individuo con conocimientos en repostería saludable, con agilidad para operar y supervisar los procesos de producción. Igualmente, debe tener buenas organización y capacidad de planificación, teniendo claro los reglamentos de BPM en cocinas y las normativas en cuanto a higiene.	\$1.300.000
Auxiliar de cocina	Persona ágil, organizada, puntual y con capacidad de innovar en la decoración de los snacks saludables. Además, debe ser resiliente y aceptar de manera correcta las ordenes que se le dan, pero proponiendo siempre ideas para mejorar los procesos de los cuales está a cargo.	\$1.050.000
Auxiliar logístico o de despacho	Individuo organizado con agilidad y facilidad de realizar varias tareas al mismo tiempo, el cual estará en la última etapa del envío del pedido, por lo tanto, deberá tener la habilidad de coordinar y planificar los envíos, asegurando la calidad del empaque y producto, siendo atento al detalle y evitando inconsistencias en este.	\$1.050.000
Community manager	Persona creativa, con capacidad de planificación y orientación al cliente, que cuente con conocimientos de Google Analytics y maneje a la	\$1.500.000

Continuación Tabla 9  
Resumen de perfiles de cargo

	perfección herramientas de diseño como Illustrator, Photoshop u otras para crear, ejecutar y hacer seguimiento de las estrategias de redes sociales de la empresa.	
Vendedor tienda móvil	Persona con excelente presentación personal, responsable, con habilidad de comunicación oral y atención al cliente para atender, asesorar y convencer a quienes se acerquen a la tienda móvil con el interés de preguntar y/o adquirir los productos allí ofrecidos.	\$1.000.000

### 8.3 Estructura salarial

La estructura salarial que contempla sueldos, prestaciones sociales, aportes parafiscales y demás se encuentra en el apéndice M.

## 9. Estudio legal

El ámbito legal es uno de los temas más importantes para la puesta en marcha del negocio dando cumplimiento a la normativa que garantiza un producto o servicio de calidad que no llegue a afectar al consumidor y sea reconocido por el territorio nacional para la legalización de este. Para el cumplimiento de este objetivo se tuvo en cuenta la investigación previa en el PESTEL y en este capítulo se desarrollan los diferentes ítems, realizando una investigación web, charlas con empresarios de la ciudad o si es necesario de asistir de manera presencial a las entidades para conocer sobre los pasos, precios y requisitos para poder cumplir con cada requerimiento legal y si es posible efectuar los procesos que están al alcance del negocio para este momento, debido a que este, apenas se encuentra en su etapa inicial de crecimiento.

Sin embargo, antes de empezar, se debe definir el tipo de razón social que deberá llevar Purfit, donde según el tipo puede ser sociedad en comandita (& CÍA), que es cuando lleva el nombre o apellido de uno de los inversionistas y puede ser simple (S. EN C.) o por acciones (S.C.A), sociedad limitada (LTDA) que es una sociedad de personas y está limitada al monto de los aportes de los socios, sociedad anónima (S.A) que es una sociedad abierta donde los socios no responden por las deudas sociales debido a que la negociación depende de las acciones, por acciones simplificada (S.A.S) el cual significa que es una entidad empresarial el cual capital está dividido en las acciones o colectiva, que es similar a la primera, pero al final utiliza expresiones particulares. De esta manera, teniendo presente lo anterior Purfit llegaría a ser S.A.S.

### **9.1 Trámites de creación de empresa**

Para el inicio de la creación de una empresa, se deben realizar todos los trámites legales de conformación y legalización: el registro de la marca, sacar el RUT y consultar la **homonimia** que garantiza la no repetición de nombre a nivel nacional, por lo tanto, este sería el primer paso por realizarse antes de continuar con los otros trámites. Para ello, se ingresa a la plataforma de la cámara de comercio y, en una primera instancia se realiza una verificación del correcto funcionamiento de la página, consultando el nombre de Valentía, que fue una de las competencias más sobresalientes obtenidas en el estudio de mercados y que se tuvo en cuenta para realizar el marco de antecedentes.

**Figura 20**

*Homonimia VALENTÍA*

**Consulta de Homonimia**

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre

Buscar Por Palabra Clave

Razón Social

Buscar

El Nombre 'VALENTIA' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

Se encontraron 8 registros. Mostrando página 1 de 2

Tipo	Documento	Camara	Matricula	Razón Social	Sigla	Categoría	Activo
VISA		PEREIRA	0018172530	VALENTIA BIENESTAR			No
NIT	901356535	BOGOTA	0003205249	VALENTIA S.A.S		Persona Jurídica	Sí
VISA		BUCARAMANGA	9000367596	VALENTIA VIDA MIA			Sí
NIT	901362767	MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0066684312	VALENTIA VITAL S.A.S.		Persona Jurídica	Sí
NIT	901603222	MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0072909712	VALENTIA Y VICTORIA SAS		Persona Jurídica	Sí
VISA		MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	0074946802	VALENTIA Y VICTORIA SAS			Sí

Luego de haber confirmado el correcto uso (figura 20), se procedió a hacer la consulta de PURFIT, permitiendo confirmar, como se muestra en la figura 21, que este nombre aún no ha sido registrado en ningún lugar del territorio nacional colombiano. Esto es una ventaja debido a que se tiene la seguridad de que se podrá mantener el mensaje que se quiere transmitir a partir del nombre y que el público no lo confundirá con ninguna otra razón social. Comprobado lo anterior, es importante realizar el registro de la marca lo más pronto posible para evitar que alguien más lo haga.

**Figura 21**

*Homonimia PURFIT*

**Consulta de Homonimia**

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre

Buscar Por Palabra Clave

Razón Social

Buscar

El Nombre 'PURFIT' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

En el caso del **RUT**, en junio del 2021 cuando se empezó a vender los snacks y al realizarse una actividad de activación de marca en el gimnasio F24S de la sede de Floridablanca, se gestionó este documento el cual no tuvo ningún costo y solo fue necesario acceder a la plataforma de DIAN, agendar una cita y luego realizar una video llamada con uno de los funcionarios quienes completaban los datos en el formulario, en este caso, fue a nombre de una de las autoras e inversionistas del proyecto, registrado como actividad comercial la elaboración de otros productos alimenticios catalogado con el código 108, y con el cual se pudo realizar el pago por parte del gimnasio. Este documento se adjunta como apéndice N. Sin embargo, luego de realizar la consulta de homonimia, se puede ver que “Valentía vida mía” no está registrada como persona jurídica, lo que se entiende que tiene la clasificación de persona natural, por lo tanto, al momento de sacar el RUT de Purfit, se podrá realizar el mismo procedimiento y consultar con la persona encargada la forma correcta de realizar el trámite.

El otro elemento por tener presente en la conformación de la creación de empresa es el **registro de marca** el cual se realiza ante la super intendencia de industria y comercio (SIC), donde para esto, ellos dividen en cinco pasos este proceso. Inicialmente, es importante aclarar que es una marca y que se logra con el registro de esta. Luego, mencionan el realizar la consulta de antecedentes marcarios ASO, el cual si tiene un costo que varía cada año y lo que se solicite y esto “para saber si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite puedan obstaculizar el registro de su marca, toda vez que durante el trámite de registro la marca solicitada puede ser negada por otra que haya sido registrada previamente por un tercero.” (Super intendencia de industria y comercio (SIC), 2022). Como tercer paso es el clasificar el tipo de producto por medio de la clasificación internacional de Niza, y donde luego de haber realizado la consulta se podría decir que la fabricación de snacks saludables hace parte de la clase número 30.

**Figura 22***Clasificación de Niza, número 30***Clase 30**

Café, té, cacao y sus sucedáneos; arroz, pastas alimenticias y fideos; tapioca y sagú; harinas y preparaciones a base de cereales; pan, productos de pastelería y confitería; chocolate; helados cremosos, sorbetes y otros helados; azúcar, miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal, productos para sazonar, especias, hierbas en conserva; vinagre, salsas y otros condimentos; hielo.

En el penúltimo paso está el presentar la solicitud ante esta entidad gubernamental, es decir, la SIC o en las cámaras de comercio que hagan parte del convenio con esta, y se puede realizar hoy en día por medio electrónico o en físico, donde para esto el formulario se puede descargar de forma gratuita o con otro formato pero que cumpla con lo que se exige, pagando inicialmente por la presentación de la solicitud y luego puede llegar a haber otro pago por invocación de prioridad. En la tabla 10, se encuentra la tarifa a pagar en el caso de Purfit, ya que, al ser presentada por alguna de las dos inversoras, se encuentra en la clasificación de jóvenes entre los 18 y 28 años, siendo el primer valor la cuota en caso de hacerse por medio virtual y la segunda por medio físico.

**Tabla 10***Solicitud de registro de marca*

Tasas signos distintivos-solicitudes nacionales	En línea	En físico	Descuento
Solicitud de registro de marca de productos o servicios por jóvenes entre los 18 y 28 años, incluidas las modificaciones relacionadas con limitaciones de productos o servicios y las no sustanciales del signo, que no sea divisional. Para acreditar que el solicitante se encuentra en este rango de edad, deberá presentar copia de la cédula de ciudadanía si es colombiano (...)	\$ 69.000	\$ 85.000	N/A

Nota: adaptado de Tasas de marcas 2022 (Sic, 2021)

Finalmente, está el seguimiento continuo del trámite, donde otros dos datos relevantes en este proceso es en caso de realizarlo físicamente, se presente con una carpeta de color amarillo con datos específicos “(...) para ayudar a diferenciarlas de otros trámites como los de nombres y enseñas comerciales o los de patentes.” (SIC, 2022). Igualmente, si este trámite se realiza por medio de un apoderado o por otra persona que lo representa, se debe anexar dicho poder y no se necesario una autenticación.

Igualmente, es requisito legal cumplir con los pagos de **impuestos**, los cuales en el caso de las empresas, se encuentran el impuesto sobre la renta que es nacional y que anualmente debe realizarse el pago sobre las utilidades que haya generado la empresa, la retención de fuente que aunque no es impuesto si es un pago anticipado del impuesto sobre la renta obligatorio, el IVA que también es nacional y se da por la venta de bienes, manejando una tarifa del 19%, igualmente este el impuesto ICA que es municipal, el gravamen a los movimientos financieros o más conocido como el 4 x 1.000, que se genera debido a las transacciones financieras y por último está el impuesto al patrimonio, que como su nombre lo indica se grava sobre el patrimonio líquido que tenga la empresa a inicio del año.

## 9.2 Normativa de producción y comercialización de alimentos

Respecto a toda la parte de producción esta principalmente el tema de buenas prácticas de manufactura (BPM), que se garantice un registro sanitario para la abertura del establecimiento, y en cuanto a comercialización, se debe considerar el correcto etiquetado. En el caso de este último elemento mencionado, el año pasado se creó la resolución 810 del 2021 donde mencionan todo el reglamento técnico del **etiquetado** correcto de alimentos por medio de sellos circular y que entrará a regir a partir de finales del 2022, esto con el fin de “Establecer condiciones y requisitos del etiquetado nutricional y frontal de advertencia para alimentos y bebidas envasadas o empacadas, brindar al consumidor información nutricional clara y comprensible sobre el producto, prevenir prácticas que induzcan a engaño o error y permitir al consumidor efectuar una elección informada.” (Procolombia, 2021).

Por lo tanto, en resumen, lo que debe contener será un etiquetado nutricional, declaración de nutrientes, declaración de propiedades nutricionales, etiquetada frontal de advertencia (Pero solo a quienes contienen alto contenido de nutrientes críticos, azúcares añadidos, sal/sodio o grasas saturadas) y sello positivo junto a reglas como el régimen de responsabilidad, inspección, vigilancia, control y de transitoriedad. Pues, por lo general los etiquetados que se han venido utilizando convencionalmente “(...) no todos han resultado efectivos en el objetivo de informar a la gente de manera sencilla y rápida sobre el contenido nutricional de un producto.” (Dejusticia, 2022) ya que es necesario un conocimiento previo y técnico que logre entender la lectura de este tipo de etiquetados como el etiquetado tipo GDA o NutriScore que se observa en la figura 23.

**Figura 23**

*Etiquetado tipo GDA o NutriScore*



De esta manera, la organización mundial de la salud (OMS) y la organización panamericana de la salud (OPS), han estudiado y establecido la manera más pertinente de mostrar el perfil de nutrientes reconocido como etiquetado de advertencia con sellos octogonales y no de manera circular (figura 24), el cual hasta el momento no ha sido acogida por la resolución 810 del 2021 del territorio colombiano.

**Figura 24**

*Etiquetado de advertencia*



Al mismo tiempo, como fue mencionado anteriormente debe considerarse las **buenas prácticas de manufactura (BPM)** o lineamientos básicos y estandarizados, definidos en la resolución 2674 del 2013, que previamente fue explicada en el análisis PESTEL, esto con la intención de lograr un producto inocuo para poder comercializarlo, que va desde la higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos para el consumo humano. Todo esto, lográndose por medio de personal calificado que realice el mantenimiento de áreas, equipos, instalaciones junto con la identificación y control de riesgos y residuos, al igual que el seguimiento y control de los procesos de distribución y en general una gestión documental correcta.

De la misma manera, a continuación, se presentan las recomendaciones que realiza Guzmán Lorena (2020) quien es ingeniera de alimentos y CEO de FOMAN, quienes son expertos en la calidad e inocuidad de los alimentos.

**Las Instalaciones y Equipos:** en general deben estar diseñadas en materiales resistentes, impermeables, no porosos, no absorbentes y de fácil acceso para su limpieza y estar distribuidos de una forma secuencial y lógica. Debe haber servicios sanitarios suficientes y suministro de recursos como el agua, entre otros.

**Requisitos Higiénicos de fabricación:** los proveedores, materias primas, empaques e insumos, deben cumplir con criterios claros de calidad, y de igual manera durante el proceso se deben aplicar métodos y controles que garanticen la inocuidad del producto y prevengan su contaminación.

**Personal Manipulador de Alimentos:** debe cumplir estrictas Normas de Higiene y protección, demostrar un buen estado de Salud y acogerse a un Plan de capacitación continuo y permanente de mínimo 10 horas anuales.

**Asegurar la Calidad e Inocuidad del producto:** se deben implementar sistemas de control de calidad con enfoque preventivo y que abarque todas las etapas del proceso, aplicar Planes de Muestreo y herramientas como HACCP.

**Saneamiento:** se debe implementar un Plan de Saneamiento que contenga como mínimo un Programa de Limpieza y Desinfección, un programa de manejo integral de

residuos, un programa de Prevención de Plagas y un Programa de abastecimiento de agua potable, con sus respectivos protocolos y listas de chequeo.

**Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización del producto:**

Aplicar adecuados sistemas de Rotación y Conservación del producto de acuerdo con sus características en bodegas o equipos totalmente limpios y con distancias correctas entre piso producto y piso – pared.

**Registro, permiso o Notificación Sanitaria:** los alimentos que sean transformados y se comercialicen empacados deberán tramitar el respectivo registro, permiso, o notificación de acuerdo con el Riesgo en Salud Pública contemplado en la Res 719 de 2015.

Finalmente, con lo que respecta al **registro sanitario**, es ante el Invima donde se debe asegurar el tener un producto de consumo humano que no ponga en riesgo la salud pública de las personas. Para esto, esta entidad ofrece una guía para gestionar los trámites el cual se encuentra en la web y fue actualizada en febrero del 2022, en este caso siendo necesario realizar el paso a paso que se encuentra en la categoría de alimentos y bebidas pero que, en resumen, en primer lugar se debe realizar el pago de la tarifa, luego llenar el formulario según el trámite que se realizará y adjuntar el certificado del representante legal o matrícula mercantil al igual que la ficha técnica del producto modelo Invima.

## **10. Estudio ambiental**

Cuando se crea empresa es una responsabilidad prever el impacto que esta pueda generar en su entorno e identificar las consecuencias (ya sean positivas o negativas) producidas por el desarrollo e implementación del plan de negocios tanto a la sociedad como el medio ambiente, esto con el fin de cumplir las reglas mínimas para el bien común y también para llevar un control de la detección, medición y planificación de las estrategias encaminadas a cuidar y preservar el bien de todos, en otras palabras para seguir un ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

### 10.1 Matriz de Leopold

La matriz de Leopoldo es una de las herramientas más utilizadas en los proyectos para medir el posible impacto generado en el entorno, por esta razón y con el fin de medir el efecto en diversos factores (tanto en magnitud como en importancia) producido por las acciones realizadas durante los procesos de producción, distribución y comercialización de los snacks saludables, se opta por emplear este método de evaluación.

Para el diseño de la matriz del proyecto se definen las acciones del negocio (partiendo principalmente de los procesos identificados en los flujogramas) y los factores se eligen del listado consolidado por Ponce (s.f.) que reúne alrededor de 88 ítems universales, escogiendo aquellos que participan y se ven afectadas durante la operación diaria del negocio. El apéndice O contiene el desarrollo de la matriz, allí se califican los impactos generados por las principales actividades, las cuales son: la elaboración de la masa, el horneado, decoración, refrigeración, embalaje, despacho, limpieza del área de trabajo, operación del área administrativa y de mercadeo y desplazamiento y operación de la tienda móvil. Así mismo, la celda que corresponde a cada actividad incluye una nota aclaratoria en la que se mencionan los tipos de residuos y/o emisiones generadas por la misma.

La tabla 11 muestra la posible calificación que tendrá cada efecto según el tipo de intensidad y afectación en el caso de la magnitud y según la duración e influencia para el caso de la importancia, esto con el fin de evitar subjetividades en el proceso de evaluación.

**Tabla 11**

*Calificación de magnitud e importancia*

Magnitud				Importancia		
Intensidad	Afectación	Clasificación		Duración	Influencia	Clasificación
		Positivo	Negativo			
Baja	Baja	+1	-1	Temporal	Puntual	+1
Baja	Media	+2	-2	Media	Puntual	+2
Baja	Alta	+3	-3	Permanente	Puntual	+3
Media	Baja	+4	-4	Temporal	Local	+4
Media	Media	+5	-5	Media	Local	+5

Continuación Tabla 11  
Calificación de magnitud e importancia

Media	Alta	+6	-6	Permanente	Local	+6
Alta	Baja	+7	-7	Temporal	Regional	+7
Alta	Media	+8	-8	Media	Regional	+8
Alta	Alta	+9	-9	Permanente	Regional	+9
Muy alta	Alta	+10	-10	Permanente	Regional	+10

Nota: Adaptado de Video tutorial elaboración Matriz de Leopold (Ochoa, 2020)

Luego de realizar la matriz, se obtiene que el impacto total del proyecto es positivo, lo cual se debe mayormente a su capacidad de generar empleo en las diferentes áreas funcionales: producción, ventas y administración y a la característica de que uno de los principios del negocio es la intensión de incentivar la mejora de los hábitos y estilos de vida de clientes y colaboradores. No obstante, es necesario enfocar esfuerzos principalmente hacia la disminución o mitigación de factores negativos como el ruido y el consumo energético, una forma de hacerlo es a partir de un análisis, previo a la compra, de las especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo del que dispondrá la empresa, a fin de optar por las opciones más eco amigables. Adicionalmente, aunque el impacto en los subcomponentes consumo de agua y manejo de residuos obtuvo una calificación baja comparada con el resto de los ítems, es importante para Purfit optar por la creación de estrategias, capacitaciones y buenas prácticas de manufactura (BPM) que aseguren el cuidado del recurso hídrico y el correcto manejo y disposición de residuos.

## 10.2 Impacto Social

Purfit es un emprendimiento que, a nivel social, genera un impacto positivo ya que ofrece a la comunidad productos que satisfacen su necesidad de consumir un snack dulce, pero eliminando de este aquellos componentes que a mediano y largo plazo pueden generar afectaciones de salud y reemplazándolos por ingredientes que aportan beneficios y nutrientes al organismo, lo que permite que la sociedad cambie creencias como, por ejemplo, que los alimentos saludables o 'fit' tienen siempre un sabor simple, difícil de disfrutar o que consumir un postre está mal porque suprime los resultados del ejercicio.

Otro impacto positivo es la inclusión, ya que uno de los objetivos de este emprendimiento es ayudar a que aquellas personas que sufren de enfermedades cardiovasculares, hipertensión arterial, diabetes, entre otras afecciones puedan compartir y

disfrutar de un postre con sus seres queridos en sus fechas especiales o incluso en un día normal, lo cual es posible gracias a que los snacks de Purfit están libres de azúcares y grasas saturadas, gluten, conservantes artificiales y demás ingredientes que de consumirlos pondrían en riesgo su vida. Más allá de simplemente ofrecer una opción de alimentación sana, el emprendimiento promueve un estilo de vida saludable, a través de su contenido en redes sociales, de su participación en eventos culturales y deportivos como mercadillos, exposiciones fitness, entre otros espacios que fomentan el apoyo a los negocios locales y que resaltan la importancia de cuidar y brindar bienestar al cuerpo.

Todo lo anterior, va alineado con las prioridades consignadas en el programa de gobierno de Bucaramanga 2020-2023, que incluye iniciativas de calidad y vida que contemplan la “promoción de alimentación y otros hábitos saludables” (Alcaldía de Bucaramanga, s.f.) y apoya las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud que invita a las comunidades a que trabajen en pro de limitar el consumo de azúcares libres, aumentar el de grasas insaturadas, cereales y frutos secos y prevenir enfermedades no transmisibles relacionadas con la alimentación y la obesidad.

De esta manera, Purfit estaría generando un impacto positivo en los habitantes del AMB al contribuir al ODS 3 de la Organización de las Naciones Unidas: Promoción de la salud y el bienestar, al mismo tiempo que genera empleo digno a 7 personas de manera directa y a empresas de mensajería de manera indirecta.

## **11. Estudio financiero**

El análisis financiero, va a permitir a la empresa, estudiar en términos cuantitativos y monetarios, la situación actual, junto a la proyección en los siguientes meses y años. Es importante tener presente que se trabajó con costos reales y que, por lo tanto, se va a lograr evaluar realmente los diferentes escenarios y componentes de esta. Para esto, se comenzará definiendo las inversiones iniciales para la operación de la planta de producción en el local de Provenza, luego analizando las diferentes fuentes de financiamiento, para proceder a definir los costos, ingresos que se darán por una proyección de ventas, el punto de equilibrio

y consolidando todo en los estados financieros para la posterior evaluación financiera por medio de los indicadores, al igual que el estudio de los distintos escenarios.

## 11.1 Inversiones iniciales:

### 11.1.1 Inversión fija

En esta sección, se verán representados en cuatro grupos (Construcciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de cómputo), las inversiones que son necesarias inicialmente y que no pueden adquirirse luego, para poder darle funcionamiento instantáneo a la operación tanto administrativa, de ventas y producción de esta. En la tabla 12, se presenta el resumen de esta pero que en el apéndice P, se puede encontrar el desglose con datos reales y del 2022 para la adquisición de estos.

**Tabla 12**

*Inversiones fijas*

CONCEPTO	MONTO	PARTICIPACIÓN
Construcciones	\$ 58.480.000	57%
Maquinaria y equipos	\$ 19.580.000	19%
Muebles y enseres	\$ 17.590.000	17%
Equipos de computo	\$ 7.160.000	7%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 102.810.000</b>	<b>100%</b>

Debido a que se iniciaría desde cero y se quiere consolidar en un mismo lugar las 3 áreas mencionadas anteriormente, la inversión es elevada, esto teniendo en cuenta que aún se trabajaría con maquinaria que no forma una línea completa con los equipos que se quisieran trabajar, que son más industrializados y que fueron expuestos en el capítulo del estudio técnico.

### 11.1.2 Inversión diferida

La inversión diferida es un “tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.” (Facultad de economía UNAM, s.f.), es así como se definió que en este caso se tendrá en cuenta la publicidad, los trámites de constitución legal para la puesta en marcha, el primer mes de arriendo, junto a la adquisición de servicios públicos en el local, el diseño del logo, programas para las diferentes áreas, y el seguro junto al mantenimiento de los equipos. Los cuales, se amortizarán a lo largo de los 5 años y se clasificaron en gastos y costos dependiendo del área donde se encontraban. En la tabla 13, se presentan los diferidos correspondientes a un mes.

**Tabla 13**

#### *Inversión diferida*

CONCEPTO		MONTO
Publicidad	\$	500.000
Registro de marca (incluye gasto en papelería y trámites)	\$	500.000
RUT	\$	-
Cámara de comercio	\$	50.000
Logo	\$	400.000
Arriendo (primer mes)	\$	1.750.000
Programas (Licencias)	\$	190.000
Adquisición servicios públicos	\$	100.000
Seguro	\$	2.056.200
Mantenimiento	\$	1.028.100
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>6.574.300</b>

### 11.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo se define como “el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos.” (Facultad de economía UNAM, s.f.), de esta manera

en el caso de Purfit, será necesario tener en cuenta para el primer mes la materia prima, mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, gastos administrativos, de ventas, gastos financieros y depreciaciones, donde en el apéndice se encuentra antes algunos gastos que se tienen en cuenta para los CIF's y gastos.

**Tabla 14**

*Capital de trabajo*

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Monto</b>	
<b>Total de costo del producto:</b>		
MOD	\$	3.714.474
MP	\$	11.841.490
CIF	\$	11.201.357
	\$	26.757.321
Gastos administración y ventas	\$	17.358.875
Gastos financieros	\$	1.392.000
Gravamen 4x1000	\$	1.876.817
Depreciaciones y amortizaciones	\$	7.247.050
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>40.137.962</b>

## 11.2 Fuentes de financiamiento

Debido a que la inversión es alta, y las autoras son estudiantes, se debe considerar una fuente de financiamiento que permita comenzar a operar en el local y con los elementos que se desean el negocio. Sin embargo, se tiene presente que existen entidades que manejan tasas de interés bajas a los emprendedores, manejando sistemas de pago que pueden llegar a reducir la inversión o hasta condenarla.

Aunque para este caso, se decide trabajar con un crédito de libre inversión con la entidad bancaria Bancolombia, la cual, por medio de un simulador, teniendo presente el valor

del préstamo de \$80.000.000 y un periodo de pago de 60 meses o 5 años, se estimó el valor de la tasa de interés del 1,74% y el valor de las cuotas de \$2.158.872, se desea también conocer otras entidades enfocadas a emprendedores y que hay algunas que llegan hasta a condonar la deuda si se cumple con las condiciones dadas. En la tabla X, se resume puntos claves del préstamo en el periodo del 2023 al 2027.

**Tabla 15***Financiación*

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
<b>1</b>	\$ 25.906.464,49	\$ 15.770.188,38	\$ 10.136.276,11	\$ 69.863.723,89
<b>2</b>	\$ 25.906.464,49	\$ 13.438.968,66	\$ 12.467.495,83	\$ 57.396.228,06
<b>3</b>	\$ 25.906.464,49	\$ 10.571.596,87	\$ 15.334.867,62	\$ 42.061.360,44
<b>4</b>	\$ 25.906.464,49	\$ 7.044.764,59	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54
<b>5</b>	\$ 25.906.464,49	\$ 2.706.803,95	\$ 23.199.660,54	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 129.532.322,44</b>	<b>\$ 49.532.322,44</b>	<b>\$ 80.000.000,00</b>	

Una de las opciones a considerar e investigar es el Fondo emprender del SENA, el cual, “(...) es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional.” (Encolombia, s.f.), sin embargo, entrando a analizar la página web de ellos y el portafolio de servicios que ofrecen, ellos se centran en tres líneas las cuales son ser, crear y crecer, y que según las necesidades se enfocan en lo que necesita cada empresario, además están las convocatorias en las cuales se deben cumplir con diferentes requisitos para entrar a participar en la obtención de una parte del capital destinado a estos proyectos, como, por ejemplo, con una fecha de cierre de convocatoria en agosto del 2022 está la multisectorial, que financia a todos los sectores de la economía, que sean desarrollados por emprendedores y que cumplan con las condiciones establecidas.

Otra entidad que ofrece asesoría, acompañamiento y financiación a emprendimientos es la agencia iNNpulsa, del Gobierno Nacional, cuyo propósito es apoyar a las empresas que se encuentra en etapa temprana para que puedan consolidarse y de esta manera generar desarrollo económico y oportunidades en el país (Innpulsa, s.f). Si se quiere acceder a los programas de esta agencia se debe cumplir las condiciones de: ser colombiano, mayor de edad, estar radicado en Colombia y en casos especiales es necesario estar constituido legalmente y demostrar un mínimo de ventas. Una de sus soluciones más recientes, creada en conjunto con Bancóldex, es la “línea iNNpulsa adelante” que ofrecen créditos hasta de cien millones de pesos con periodo de gracias de hasta 12 meses y un plazo de entre 3 a 4 años, dependiendo a qué van destinados los recursos, si capital de trabajo o modernización (Bancóldex, 2022).

### **11.3 Costos y gastos**

El primer paso pasa realizar el cálculo de los costos indirectos de fabricación y gastos de ventas y administrativos, fue calcular las depreciaciones tanto de maquinaria y equipo, el edificio o local, los equipos de cómputo y muebles y enseres, ya que estos son egresos que, aunque son intangibles deben considerarse para una futura planeación de posibles gastos que pueden generarse debido a un mal funcionamiento de estos luego del tiempo estimado de su vida útil. De esta manera, teniendo en cuenta las áreas a las cuales pertenecen cada uno de los elementos de las categorías mencionadas anteriormente, se calcula la participación total de cada uno para tenerlo presente al momento de distribuir los costos. Igualmente, se le dio un porcentaje de uso en cuanto a los servicios públicos, a las tres áreas, para una suma total del 100%, y asumiendo un porcentaje de 0,5% como aumento que se provee en los siguientes meses.

Por otra parte, los activos diferidos, también se distribuyeron según el área, y se realizó el cálculo correspondiente a la amortización para los 5 años, igualmente se definieron para el primer mes otros elementos correspondiente al capital de trabajo, que también según la zona se distribuyeron y se procedió a calcular este último, que consolida el costo total del

producto, incluyendo mano de obra directa, materia prima, cif y sumándole los otros gastos pero terminar restándole las depreciaciones y amortizaciones. Cabe aclarar que algunos de los porcentajes utilizados fueron adoptados de uno de los talleres realizados en la asignatura de finanzas, el cual fue del 1% sobre el total de los CIF'S para los gastos varios y un promedio de \$1.500 el valor del empaque para el cálculo de los materiales indirectos.

#### 11.4 Ingresos

Para definir los ingresos en cada mes del año 2023 que es el año de inicio y para los siguientes 4 años, es decir del periodo de 2024 al 2027, se proyectó inicialmente los precios de la caja de cupcakes, mini cupcakes y tortas, teniendo presente la inflación del 2022 que es de 9,07%, sin considerarse la de los últimos 5 años, ya que es elevada la del presente año y, por lo tanto, se desea trabajar en un escenario lo más realista posible. Luego, teniendo en cuenta las festividades que se realizan cada mes, donde algunas disparan más las ventas que otras, se realiza el pronóstico de ventas en unidades y monetarias, proyectándose a los siguientes años, considerando el porcentaje de crecimiento anual que ha tenido la venta de snacks saludables que fue del 10%.

**Tabla 16**

*Proyección de ingresos*

Proyección de ingresos					
	2023	2024	2025	2026	2027
\$	172.400.000	\$ 208.604.000	\$ 250.344.000	\$ 298.350.000	\$ 366.067.000
\$	129.915.000	\$ 161.976.000	\$ 188.658.000	\$ 230.600.000	\$ 279.026.000
\$	260.730.000	\$ 315.513.000	\$ 378.648.000	\$ 451.230.000	\$ 547.261.000
<b>\$</b>	<b>563.045.000</b>	<b>\$ 686.093.000</b>	<b>\$ 817.650.000</b>	<b>\$ 980.180.000</b>	<b>\$ 1.192.354.000</b>

#### 11.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede definir como “(...) el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio.” (Contreras, 2021).

## 11.6 Estados financieros

Los estados financieros van a consolidar los elementos de esta primera parte del capítulo, junto a otros que permitirá tener una visualización sobre lo que puede llegar a pasar con la empresa en términos económicos. Esto gracias al estado de resultados, balance general y flujo de caja.

### 11.6.1 Estado de resultados

El estado de resultados va a definir si a la final la empresa ha ganado o perdido, es decir, si ha sido rentable o no. “(...) es el informe que presenta los resultados financieros de la empresa en un periodo determinado. Al final del ejercicio la empresa hace un corte para determinar si ha ganado o perdido, cuánto ha ganado o cuánto ha perdido, etc.” (Gerencie, 2020). En la figura 25, se consolida el estado de resultados de Purfit para los siguientes 5 años de operación, donde se puede observar que, aunque los ingresos son elevados, la utilidad neta, termina siendo mínima al compararlo con estos debido al alto valor de los costos y gastos.

**Figura 25**

*Estado de resultados*

Estado de resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$ 563.045.000	\$ 686.093.000	\$ 817.650.000	\$ 980.180.000	\$ 1.192.354.000
Materia prima	\$ 142.097.876,43	\$ 170.496.136,26	\$ 204.570.975,25	\$ 245.449.104,68	\$ 294.485.881,94
MOD	\$ 44.573.688,00	\$ 48.616.521,50	\$ 53.026.040,00	\$ 57.835.501,83	\$ 63.081.181,85
CIF	\$ 129.649.516,55	\$ 141.408.727,70	\$ 154.234.499,31	\$ 168.223.568,39	\$ 183.481.446,05
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 246.723.919,02</b>	<b>\$ 325.571.614,53</b>	<b>\$ 405.818.485,44</b>	<b>\$ 508.671.825,10</b>	<b>\$ 651.305.490,16</b>
Gastos de administración	\$ 109.341.405,46	\$ 119.258.670,93	\$ 130.075.432,39	\$ 141.873.274,10	\$ 154.741.180,07
Gastos ventas	\$ 94.056.794,79	\$ 102.587.746,08	\$ 111.892.454,65	\$ 122.041.100,29	\$ 133.110.228,08
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 43.325.718,77</b>	<b>\$ 103.725.197,52</b>	<b>\$ 163.850.598,40</b>	<b>\$ 244.757.450,71</b>	<b>\$ 363.454.082,02</b>
Gastos financieros	\$ 15.770.188,38	\$ 13.438.968,66	\$ 10.571.596,87	\$ 7.044.764,59	\$ 2.706.803,95
Gravamen 4 x1000	\$ 22.521.800	\$ 27.443.720	\$ 32.706.000	\$ 39.207.200	\$ 47.694.160
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 5.033.730,39</b>	<b>\$ 62.842.508,86</b>	<b>\$ 120.573.001,53</b>	<b>\$ 198.505.486,12</b>	<b>\$ 313.053.118,07</b>
Impuestos	\$ 1.610.793,73	\$ 20.109.602,84	\$ 38.583.360,49	\$ 63.521.755,56	\$ 100.176.997,78
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.422.936,67</b>	<b>\$ 42.732.906,03</b>	<b>\$ 81.989.641,04</b>	<b>\$ 134.983.730,56</b>	<b>\$ 212.876.120,29</b>

### 11.6.2 Balance general

Este balance contable “(...) es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto.” (Sevilla, 2014)

**Figura 26**

#### Balance general

BALANCE GENERAL						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	\$ 40.137.962,48	\$ 58.886.736,76	\$ 131.502.276,07	\$ 240.482.127,15	\$ 405.393.872,88	\$ 655.576.894,85
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión de cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 40.137.962,48	\$ 58.886.736,76	\$ 131.502.276,07	\$ 240.482.127,15	\$ 405.393.872,88	\$ 655.576.894,85
Maquinaria y equipo	\$ 19.580.000,00	\$ 19.580.000,00	\$ 19.580.000,00	\$ 19.580.000,00	\$ 19.580.000,00	\$ 19.580.000,00
Edificio	\$ 58.480.000,00	\$ 58.480.000,00	\$ 58.480.000,00	\$ 58.480.000,00	\$ 58.480.000,00	\$ 58.480.000,00
Equipos de cómputo	\$ 7.160.000,00	\$ 7.160.000,00	\$ 7.160.000,00	\$ 7.160.000,00	\$ 7.160.000,00	\$ 7.160.000,00
Muebles y enseres	\$ 17.590.000,00	\$ 17.590.000,00	\$ 17.590.000,00	\$ 17.590.000,00	\$ 17.590.000,00	\$ 17.590.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 8.073.000,00	\$ 16.146.000,00	\$ 24.219.000,00	\$ 32.292.000,00	\$ 40.365.000,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 102.810.000,00	\$ 94.737.000,00	\$ 86.664.000,00	\$ 78.591.000,00	\$ 70.518.000,00	\$ 62.445.000,00
Diferidos	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00
Amortización diferida		\$ 15.778.320,00	\$ 31.556.640,00	\$ 47.334.960,00	\$ 63.113.280,00	\$ 78.891.600,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 78.891.600,00	\$ 63.113.280,00	\$ 47.334.960,00	\$ 31.556.640,00	\$ 15.778.320,00	\$ -
<b>TOTAL DE OTROS ACTIVOS</b>						
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 221.839.562,48	\$ 216.737.016,76	\$ 265.501.236,07	\$ 350.629.767,15	\$ 491.690.192,88	\$ 718.021.894,85
<b>PASIVOS</b>						
Proveedores						
Impuestos por pagar		\$ 1.610.793,73	\$ 20.109.602,84	\$ 38.583.360,49	\$ 63.521.755,56	\$ 100.176.997,78
Deudas a CP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras	\$ 10.136.276,11	\$ 12.467.495,83	\$ 15.334.867,62	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 10.136.276,11	\$ 14.078.289,56	\$ 35.444.470,45	\$ 57.445.060,39	\$ 86.721.416,10	\$ 100.176.997,78
Deudas LP	\$ 69.863.723,89	\$ 57.396.228,06	\$ 42.061.360,44	\$ 23.199.660,54	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 69.863.723,89	\$ 57.396.228,06	\$ 42.061.360,44	\$ 23.199.660,54	\$ -	\$ -
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>						
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 80.000.000,00	\$ 71.474.517,62	\$ 77.505.830,90	\$ 80.644.720,93	\$ 86.721.416,10	\$ 100.176.997,78
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital (SOCIOS)	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48
Utilidades pasadas		\$ -	\$ 3.422.936,67	\$ 46.155.842,69	\$ 128.145.483,74	\$ 263.129.214,30
Utilidades presente		\$ 3.422.936,67	\$ 42.732.906,03	\$ 81.989.641,04	\$ 134.983.730,56	\$ 212.876.120,29
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 141.839.562,48	\$ 145.262.499,15	\$ 187.995.405,17	\$ 269.985.046,22	\$ 404.968.776,78	\$ 617.844.897,07
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$ 221.839.562,48	\$ 216.737.016,76	\$ 265.501.236,07	\$ 350.629.767,15	\$ 491.690.192,88	\$ 718.021.894,85
<b>VERIFICACIÓN (ACTIVOS= PASIVOS + P</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 11.6.3 Flujo de caja

El flujo de caja permite ver la capacidad que tiene la empresa para pagar las deudas, siendo y por lo tanto medir el nivel de liquidez de esta. “El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.” (Kiziryán, 2015)

**Figura 27**

#### *Flujos de caja libre*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 563.045.000,00	\$ 686.093.000,00	\$ 817.650.000,00	\$ 980.180.000,00	\$ 1.192.354.000,00
<b>Total de Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 563.045.000,00</b>	<b>\$ 686.093.000,00</b>	<b>\$ 817.650.000,00</b>	<b>\$ 980.180.000,00</b>	<b>\$ 1.192.354.000,00</b>
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 142.097.876,43	\$ 170.496.136,26	\$ 204.570.975,25	\$ 245.449.104,68	\$ 294.485.881,94
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 44.573.688,00	\$ 48.616.521,50	\$ 53.026.040,00	\$ 57.835.501,83	\$ 63.081.181,85
Pago Costos Indirectos de Fabricación		\$ 129.649.516,55	\$ 141.408.727,70	\$ 154.234.499,31	\$ 168.223.568,39	\$ 183.481.446,05
Amortizaciones (diferidos)		\$ 7.201.392,00	\$ 7.201.392,00	\$ 7.201.392,00	\$ 7.201.392,00	\$ 7.201.392,00
Depreciaciones		\$ 2.987.633,33	\$ 2.987.633,33	\$ 2.987.633,33	\$ 2.987.633,33	\$ 2.987.633,33
<b>Total Pagos de Costos Operacionales</b>		<b>\$ 306.132.055,65</b>	<b>\$ 350.332.360,14</b>	<b>\$ 401.642.489,23</b>	<b>\$ 461.319.149,57</b>	<b>\$ 530.859.484,50</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO</b>		<b>\$ 256.912.944,35</b>	<b>\$ 335.760.639,86</b>	<b>\$ 416.007.510,77</b>	<b>\$ 518.860.850,43</b>	<b>\$ 661.494.515,50</b>
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración y ventas		\$ 203.398.200,25	\$ 221.846.417,01	\$ 241.967.887,04	\$ 263.914.374,39	\$ 287.851.408,15
Amortizaciones (diferidos)		\$ 8.576.928,00	\$ 8.576.928,00	\$ 8.576.928,00	\$ 8.576.928,00	\$ 8.576.928,00
Depreciaciones		\$ 5.085.366,67	\$ 5.085.366,67	\$ 5.085.366,67	\$ 5.085.366,67	\$ 5.085.366,67
Pago de Impuestos			\$ 1.610.793,73	\$ 20.109.602,84	\$ 38.583.360,49	\$ 63.521.755,56
<b>Total Pago de Gastos Operacionales</b>		<b>\$ 189.735.905,58</b>	<b>\$ 209.794.916,07</b>	<b>\$ 248.415.195,20</b>	<b>\$ 288.835.440,21</b>	<b>\$ 337.710.869,04</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO</b>		<b>\$ 67.177.039</b>	<b>\$ 125.965.724</b>	<b>\$ 167.592.316</b>	<b>\$ 230.025.410</b>	<b>\$ 323.783.646</b>
Inversiones						
Inversión Fija	\$ 102.810.000,00	\$ 102.810.000,00				
Inversión Diferida	\$ 78.891.600,00	\$ 78.891.600,00				
Inversión en Capital de Trabajo (1 mes)	\$ 40.137.962,48	\$ 40.137.962,48				
<b>Total de Inversiones</b>	<b>\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-\$ 221.839.562,48</b>	<b>-\$ 154.662.523,71</b>	<b>\$ 125.965.723,79</b>	<b>\$ 167.592.315,57</b>	<b>\$ 230.025.410,21</b>	<b>\$ 323.783.646,46</b>
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 141.839.562,48	\$ 141.839.562,48				
Crédito Financiero	\$ 80.000.000,00	\$ 80.000.000,00				
<b>Total Ingresos de Financiación</b>	<b>\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Egresos de Financiación						
Abonos a capital		\$ 10.136.276,11	\$ 12.467.495,83	\$ 15.334.867,62	\$ 18.861.699,90	\$ 23.199.660,54
Pago de Intereses		\$ 15.770.188,38	\$ 13.438.968,66	\$ 10.571.596,87	\$ 7.044.764,59	\$ 2.706.803,95
Gravamen 4x1000		\$ 22.521.800,00	\$ 27.443.720,00	\$ 32.706.000,00	\$ 39.207.200,00	\$ 47.694.160,00
Pago de Utilidades		\$ -				
<b>Total Egresos de Financiación</b>		<b>\$ 48.428.264,49</b>	<b>\$ 53.350.184,49</b>	<b>\$ 58.612.464,49</b>	<b>\$ 65.113.664,49</b>	<b>\$ 73.600.624,49</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ 173.411.298,00</b>	<b>-\$ 53.350.184,49</b>	<b>-\$ 58.612.464,49</b>	<b>-\$ 65.113.664,49</b>	<b>-\$ 73.600.624,49</b>
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 18.748.774,28</b>	<b>\$ 72.615.539,31</b>	<b>\$ 108.979.851,08</b>	<b>\$ 164.911.745,73</b>	<b>\$ 250.183.021,97</b>
Flujo de caja del período	-\$ 221.839.562,48	\$ 18.748.774,28	\$ 72.615.539,31	\$ 108.979.851,08	\$ 164.911.745,73	\$ 250.183.021,97
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 40.137.962,48	\$ 58.886.736,76	\$ 131.502.276,07	\$ 240.482.127,15	\$ 405.393.872,88
<b>SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS</b>	<b>-\$ 221.839.562,48</b>	<b>\$ 58.886.736,76</b>	<b>\$ 131.502.276,07</b>	<b>\$ 240.482.127,15</b>	<b>\$ 405.393.872,88</b>	<b>\$ 655.576.894,85</b>

## 11.7 Evaluación financiera

De lo anterior, se pueden entrar a analizar diferentes indicadores que permitan tomar decisiones y saber si existe la capacidad para tomar préstamos dependiendo de si este genera o no ganancias.

### 11.7.1 TIR

La tasa interna de retorno o TIR es la que va a definir si determinada inversión ofrece o no rentabilidad, “Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” (Sevilla, 2014)

**Figura 28**

*Tasa interna de retorno*

Año	Valor Neto
0	-\$ 221.839.562,48
1	\$ 58.886.736,76
2	\$ 131.502.276,07
3	\$ 240.482.127,15
4	\$ 405.393.872,88
5	\$ 655.576.894,85
<b>TIR</b>	70%

De lo anterior, se puede concluir que, aunque es un porcentaje alto, esto se da debido a que los ingresos son altos, pero se debe considerar que los costos y gastos también y por lo tanto, la utilidad neta es menor a estos valores y es la razón por la cual los flujos de caja alcanzan dichos valores.

### 11.7.2 PRI

Es el periodo en el cual se logra recuperar alguna inversión, teniendo presente el flujo de caja y la cantidad de periodos donde se recupera el desembolso, que en este caso es de 3

años y 3 meses como se puede observar en el apéndice en la pestaña de indicadores en el escenario probable.

### 11.7.3 VPN

En finanzas, esto significa si una inversión a mediano o largo plazo puede llegar a maximizarse. También se conoce como VAN o valor actual neto que será la suma a valor presente de los flujos de caja que se espera recibir a futuro.

Primero, fue necesario determinar la tasa de descuento deflactada, la cual es lo mínimo que se debe ganar la empresa para sostenerse en el tiempo, el cual en este caso fue del 22,86% anual, para luego poder obtener el valor presente neto según este porcentaje. Sin embargo, se realizó el cálculo de dos formas para corroborar su cálculo.

### Figura 29

*Valor presente neto*

Año 0	-\$	221.839.562,48
Año 1	\$	58.886.736,76
Año 2	\$	131.502.276,07
Año 3	\$	240.482.127,15
Año 4	\$	405.393.872,88
Año 5	\$	655.576.894,85
<b>TASA</b>		23%
<b>VPN</b>	\$	455.014.906,84

### 11.7.4 B/C

Este indicador muestra cuánto se retorna por cada peso invertido, de esta manera, es una manera de conocer el grado de éxito que puede llegar o no a generar el negocio, de ahí que se considere el índice neto de rentabilidad.

**Figura 30***Índice neto de rentabilidad*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>INGRESOS</b>	\$ 563.045.000,00	\$ 686.093.000,00	\$ 817.650.000,00	\$ 980.180.000,00	\$ 1.192.354.000,00	
<b>VPN</b>	\$ 458.284.800,00	\$ 558.438.478,78	\$ 665.517.972,31	\$ 797.807.626,85	\$ 970.504.514,59	\$ 3.450.553.392,53
<b>COSTOS</b>	\$ 559.622.063,33	\$ 643.360.093,97	\$ 735.660.358,96	\$ 845.196.269,44	\$ 979.477.879,71	
<b>VPN</b>	\$ 455.498.735,22	\$ 523.656.460,84	\$ 598.783.330,76	\$ 687.938.980,54	\$ 797.236.143,13	\$ 3.063.113.650,49
<b>B/C</b>						1.126485592

Como se muestra en la figura 29, el B/C es de 1,126 lo que quiere decir que por cada peso invertido se obtendrán 1,126 pesos, demostrando que el negocio es rentable

**11.8 Estudio de escenarios**

Finalmente, para cerrar el capítulo financiero, se analizan los diferentes escenarios: probable, optimista y pesimista que puede llegar a tener la inversión en el proyecto, ya que los flujos de caja son estimaciones y, por lo tanto, al ser inciertas debe considerarse estos tres situaciones o escenarios.

**Figura 31***Análisis de escenarios*

Tasa de mortalidad	Escenarios		
	Pesimista	Probable	Optimista
	6%	9%	12%
	Producción total de snacks saludables	Producción total de snacks saludables	Producción total de snacks saludables
2022	-\$ 221.839.562,48	-\$ 221.839.562,48	-\$ 221.839.562,48
2023	\$ 55.353.532,56	\$ 58.886.736,76	\$ 65.953.145,18
2024	\$ 123.612.139,51	\$ 131.502.276,07	\$ 147.282.549,20
2025	\$ 226.053.199,52	\$ 240.482.127,15	\$ 269.339.982,41
2026	\$ 381.070.240,51	\$ 405.393.872,88	\$ 454.041.137,62
2027	\$ 616.242.281,16	\$ 655.576.894,85	\$ 734.246.122,23
<b>Valor Presente Neto</b>	<b>\$ 414.388.211,77</b>	<b>\$ 454.998.495,23</b>	<b>\$ 536.219.062,16</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b> (Tasa de descuento 22,86%)	<b>67%</b>	<b>70%</b>	<b>77%</b>

**12. Dimensionamiento estratégico**

Purfit es una empresa que se encarga de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual en Bucaramanga, Santander y a futuro por medio de una tienda móvil. Actualmente, se encuentra en etapa de crecimiento, buscando la fidelidad de los clientes, creando contenido de valor y participando de diferentes actividades como mercadillos y eventos que logren dar a conocer la marca. Está conformada por dos inversionistas y las ventas registradas son de aproximadamente de 20 pedidos mensuales,

debido a que por asuntos personales en varias ocasiones se ha tenido que poner en pausa su operación, no obstante, la idea es hacer de Purfit una fuente de ingreso principal.

### 12.1 Misión

Purfit está comprometido con entregar a sus clientes snacks saludables que aportan nutrientes al organismo, siendo un incentivo para comenzar o seguir hábitos saludables y/o compartir este estilo de vida incluyendo a quienes tienen problemas diabéticos, lográndolo por medio de procesos estandarizados y personal calificado.

### 12.2 Visión

Evolucionar de un emprendimiento a una empresa consolidada en el Área Metropolitana de Bucaramanga, siendo reconocida por la población como una compañía que contribuye al bienestar de las personas, formando una comunidad en la que puedan ser parte todos los integrantes del núcleo familiar tanto de nuestros clientes como colaboradores.

### 12.3 Valores

**Empatía:** Comprender a las personas y sus vivencias sin juzgar, entendiendo de manera receptiva sus necesidades y demostrando genuino interés por brindar herramientas que permitan solucionarlas.

**Respeto:** Reconocer como ser humano a todo colaborador, compañero, proveedor o cliente y comprender que tiene intereses, opiniones y decisiones que deben ser aceptadas, aun cuando estas no van en sintonía con las propias.

**Calidad:** Brindar productos y servicios que satisfagan o superen las expectativas del cliente, que cumplan con las normativas y estándares que regulan la producción y comercialización de alimentos.

**Pasión:** Sentir entusiasmo y alegría por nuestra idea de negocio y por el trabajo que desempeñamos día a día de tal manera que se transmita ese sentimiento a nuestros proveedores, colaboradores y clientes, incentivando en ellos los hábitos saludables y el bienestar.

**Trabajo en equipo:** Compartir conocimiento, ideas y acciones direccionadas al logro de objetivos comunes. Fomentar un ambiente colaborativo y solidario en el cual todos los trabajadores se apoyen entre sí.

**Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos, actuar y tomar decisiones sensatas siempre en pro del bienestar de nuestros grupos de interés.

**Creatividad:** Buscar continuamente nuevas ideas, estrategias, planes, etc. que permitan innovar, mejorar los productos existentes y crear nuevos productos que hagan felices a los clientes y que nos diferencien de la competencia.

## 12.4 Matriz DOFA

Luego de completar, casi en su totalidad, el desarrollo del plan de negocios de Purfit, es esencial definir futuras estrategias basadas en las fortalezas y debilidades del emprendimiento, así como en los factores externos, que no se pueden controlar, pero que si se deben identificar para prevenir escenarios fatalistas. Con esto en mente se realiza una matriz DOFA (tabla 17) en la que se consolidan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio y se trasponen para definir estrategias de valor.

**Tabla 17**

*Matriz DOFA del emprendimiento*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
(1) Decoración de productos muy sencilla.	(1) Tiendas multi marcas que permiten distribuir los productos sin necesidad de incurrir en gastos de un local.
(2) Necesitar de un tercero para realizar domicilios, incrementando el precio final para el consumidor.	(2) Buena adaptación de hábitos saludables en el área metropolitana de Bucaramanga.
(3) Al ser productos que no tienen conservantes, debe consumirse en un lapso de máximo 3 días.	(3) Actualmente existen muchas herramientas digitales que permiten crear contenido capaz de formar y fidelizar una comunidad virtual de clientes
(4) Debido a los ingredientes que se utilizan y por mantener la línea de lo saludable, tiende a ser una torta seca a comparación de los convencionales.	(4) El País cuenta con muchas entidades gubernamentales que apoyan nuevos emprendimientos, desde asesoría hasta financiamiento.

Continuación Tabla 17  
Matriz DOFA del emprendimiento

(5) Actualmente los empaques de cupcakes cuentan con una inestabilidad que puede generar daños al momento del envío.	(5) Existen varios espacios como mercadillos y actividades deportivas que permiten dar a conocer la marca.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
(1) Precio asequible a comparación de otros snacks saludables de la región.	(1) Existencia de productos con mayor trayectoria y ya posicionados en la región.
(2) Productos que no solo sirven como snacks sino también para regalos, debido a su presentación.	(2) Restricción en la adquisición de grandes cantidades de insumos en la ciudad debido a la escasez de estos.
(3) Diferentes nichos de mercados que permiten obtener ingresos en distintos contextos.	(3) Cada vez son más las marcas que se interesan por sacar productos saludables, lo que podría reducir la participación de PURFIT en el mercado
(4) Snacks que pueden consumirse por personas diabéticas y con los cuales pueden celebrar sus fechas especiales.	(4) Pocas opciones de materia prima saludable que permitan realizar decoraciones más especializadas y variadas.
(5) La preparación de los cupcakes y tortas ya se encuentra estandarizada, lo que garantiza que el sabor del producto que adquiere el cliente siempre será la misma	(5) Dificultades para la obtención de los permisos y/o el espacio necesario para ubicar la tienda móvil, debido al tamaño que tendrá la misma.

Durante el proceso de generar estrategias a partir del cruce de los componentes de la matriz DOFA, como se observa en la tabla 18 aquellas más complejas de definir son las encaminadas a solucionar los escenarios que surgen de la unión de las debilidades y amenazas, sin embargo, se logra diseñar estrategias a fin de que estos factores negativos se conviertan en oportunidades.

### Tabla 18

#### *Estrategias DOFA*

<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
(F1, O1) El tener un precio asequible permite que se puedan tener los productos en tiendas multi marcas y que sean elegidas por los consumidores teniendo en cuenta el factor diferenciador del presupuesto.	(D2, O1) Si se logra posicionar la marca en tiendas multi marcas, se deberá realizar un solo trayecto de domicilio con varios productos y con el incremento de ventas se puede llegar a invertir en una flota propia.

## Continuación Tabla 18

## Estrategias DOFA

(F2, O3) Por medio de las herramientas digitales, crear contenido de diferentes experiencias que pueden vivir con los snacks como lo son los cumpleaños.	(D1, O4) Por medio de las entidades gubernamentales se puede obtener asesoría y financiamiento para encontrar maneras de que los productos tengan una apariencia más estética y sean más especializados.
(F3, O5, O2) El tener frecuentemente espacios disponibles como los mercadillos permite generar un ingreso extra, al igual que los nuevos hábitos saludables adoptados por más bumangueses que logran captar una mayor cantidad de clientes	(D3, O5) Asistir a espacios como mercadillos y actividades deportivas, logra el consumo casi que instantáneo de los productos por parte de los clientes, dejando a un lado el problema del tiempo límite de consumo y que a su vez se logra el reconocimiento de la marca.
(F5, O1, O5) El tener ya un producto estandarizado permite crear comentarios positivos y ser distribuidos sin el miedo a que encuentren snacks con características diferentes.	(D4, O2, O3) Aunque es un producto que tiende a ser seco, las personas conocedoras del tema saben que es por las propiedades de este y los beneficios que aporta, y en el caso de las personas que poco conocen del tema, por medio de las herramientas digitales se puede lograr dar información valiosa sobre los ingredientes.
	(D5, O1, O4) Con el tiempo, se seguirá mejorando el producto lo cual permitirá la mejora de los empaques, por medio de la inversión el cual se logra con el aumento en ventas.
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
(F1, A1) Aunque ya existen productos con mayor trayectoria por lo general los precios son elevados, la estrategia entonces consiste en manejar precios asequibles, sin que esto implique restarles calidad a los productos y de esta manera ser más atractivo para los consumidores habituales de snacks saludables y también para quienes quieren comenzar a cuidar su alimentación, pero por cuestiones económicas no han empezado a hacerlo.	(D3, A2) Debido a que son productos saludables y que no necesitan conservantes, no es necesario adquirir insumos convencionales donde la demanda es mayor, por lo tanto, es necesario detectar los productos que presentan escasez en algunas ocasiones y planear la compra, que, por lo general, son los empaques y es una ventaja porque se pueden almacenar al no ser perecederos.
(F2, A3) Debido a que la presentación utilizada sirve para regalos, es un factor diferenciador de las nuevas marcas del mercado que puede lograr darle una mayor probabilidad de compra con respecto a las otras.	(D1, A1) Es necesario empezar a analizar la competencia y detectar si realmente el ser un producto con decoración sencilla es una debilidad o si se puede sacar provecho a esta.
(F4, A4) Al ser un producto para personas diabéticas, estas por lo general buscan un producto sencillo y sobre todo con productos naturales, de esta manera, aunque no existan gran cantidad de MP saludable, se puede	(D2, A5) El llegar a ubicar una tienda móvil, va a permitir que las personas no lleguen a incurrir en estos gastos al estar ubicada en un punto estratégico, el cual es el punto clave.

Continuación Tabla 18  
Estrategias DOFA

trabajar con otros insumos que sean atractivos a este tipo de público.	
(F3, A5) La obtención de permisos para la ubicación de la tienda móvil puede ser un trámite demorado, pero no imposible, por lo tanto, se puede ir gestionando otros convenios para la venta o impulsar la tienda virtual.	(D4, A4) La razón por lo que son productos secos es por lo mismo que no hay gran cantidad de insumos para pastelería saludable, sin embargo, existen academias que están enfocadas en esto, llegándose a aprender nuevas técnicas que logren dar con un producto suave.
(F5, A2) Al tener estandarizado el proceso y una proyección de ventas, se puede planear la compra de insumos, así sea en otras ciudades para lograr satisfacer la demanda.	(D5, A3) Aunque son mayores las empresas que venden productos saludables, Purfit está comprometido con el medio ambiente, ofreciendo empaques que pueden reutilizarse y que por dicha razón no están marcados, y donde a futuro se logrará solucionar la inestabilidad de estos.

### 13. Tienda Móvil

La tienda móvil nace como una idea para darse a conocer en las diferentes localidades del área metropolitana de Bucaramanga, y a futuro por el departamento de Santander. La tienda está diseñada sobre un truck de comidas que puede movilizarse y así llevar a cada rincón de la ciudad la experiencia de comer rico y saludable. Sin embargo, es una idea que, hasta el momento, no se contempla desarrollar en el periodo de los próximos 5 años.

#### 13.1 Diseño de la tienda móvil:

La idea principal de la tienda móvil es crear un espacio en el que los clientes puedan adquirir al instante y sentarse a disfrutar de un postre saludable, es decir, que se acerquen, elijan de la vitrina el snack de su preferencia (cupcakes, mini cupcakes, porciones de torta, paletas, galletas entre otros productos que con el tiempo se quieren incluir dentro del catálogo de Purfit).

El truck estará distribuido de la siguiente manera: adentro se dispondrá de espacios en los que el colaborador de la tienda podrá aislar el producto, llevar la contabilidad, entre otras actividades propias de su operación, mientras que, en el exterior, específicamente en la

parte trasera, se pretende incluir juegos didácticos, frases motivacionales y diseñar un brandeo diferente cada mes y medio con el propósito de generar un mayor ‘engagement’ en los clientes.

La figura 32 presenta el prototipo de la tienda móvil de Purfit, fue elaborado por la estudiante de arquitectura de la Universidad Santo Tomás Silvia Juliana Sarmiento Herrera utilizando los programas Sketchup, Archicad y Twinmotion. Se confía el diseño de la tienda móvil a Silvia Juliana dadas sus habilidades, conocimientos y creatividad. La imagen muestra el boceto definitivo de la tienda móvil, el cual resulta de diferentes reuniones, una lluvia de ideas y tres borradores preliminares.

### Figura 32

*Prototipo tienda móvil*



### 13.2 Presupuesto

Con el fin de tener una noción del valor de la inversión que en un futuro se requiere para la puesta en marcha de la tienda móvil, se realiza la estimación del presupuesto. En la tabla 19, se encuentra el registro de todos los componentes a comprar, así como el valor en pesos de cada uno. A partir de esta se encuentra que el truck representa la mayor parte de la inversión, debido a que es un vehículo, sin embargo, se resalta que este no solo cumplirá la

función de ser un local de ventas, sino que también se podrá disponer de él como medio de transporte de la empresa si así se requiere.

**Tabla 19**

*Presupuesto tienda móvil*

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
Brandeo, letrero y pintura	\$3.000.000
Cafetera	\$800.000
Caja registradora	\$1.5000.000
Diseño	\$100.000
Horno	\$400.000
Muebles y enseres	\$800.000
Nevera	\$800.000
Sillas x4	\$400.000
Truck	\$40.000.000
Vitrina	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$48.800.000</b>

### **13.3 Localización**

Si bien entre las fuentes de ingresos estipuladas en el modelo Canvas se encuentran las ventas en tiendas multi marcas, centros deportivos y en la tienda virtual, la idea es que por medio de la tienda móvil se de apoyo a la publicidad y ventas de la empresa. Por lo tanto, como forma innovadora se espera que la tienda rote continuamente por la ciudad, cambiando de locación en un periodo de dos (2) meses, pero empleando como criterio de ubicación las

zonas con mayor concentración del nicho de mercado del negocio y los lugares más mencionados por las personas que participaron de la encuesta de investigación de mercados del capítulo 5 del presente documento.

Para esto, se utilizó la herramienta de Google My Maps que permite ubicar y visualizar los lugares de interés, que en este caso según el tipo es decir si era gimnasio, box, las ligas u otros se hizo las distinción por medio de viñetas de colores y luego por medio de un análisis y recorrido de los lugares estratégicos se pudo determinar si es posible ubicar la tienda móvil según los espacios disponibles, ya que al ser un automóvil debe ubicarse en carretera y no en andenes y que a su vez no impida el flujo vehicular.

Finalmente es así como se logra establecer que inicialmente se quiere centrarse en el municipio de Bucaramanga y sobre todo en las zonas de mayor flujo o concentración de los lugares en los que se pueden realizar actividad física, es de esta manera que surgen 5 polígonos en el mapa que reflejan lo mencionado pero a su vez que luego de realizar un recorrido presencial se determina que es más viable hasta el momento rentar un local a excepción de la región donde se encuentran las ligas deportivas quienes cuentan con un espacio mayor para la tienda móvil. Sin embargo, esto con miras de ubicarse en las carreteras y calles principales pero que se podría mirar las alternas. El resultado de este análisis se encuentra en el siguiente link:  
<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1FEuhZev4tLnqmk7zB0q5SLxNVi438tU&ll=7.09994600757577%2C-73.10959129999998&z=13>

## 14. Conclusiones

Por medio del estudio del macro y microentorno, se logró identificar que el sector de los snacks saludables está en crecimiento, ya que, cada vez hay más personas con interés de mejorar sus hábitos y alimentación, y por lo tanto, buscan mayores ofertas de alimentos que sean tanto salados como dulces pero que no se salgan de los parámetros de su dieta.

La investigación de mercados permitió comprobar que es factible la idea de negocio, existiendo un público dispuesto a adquirir los productos de PURFIT pero que igualmente por medio del Focus Group, se logra modificar y mejorar detalles del producto como el tamaño o la inclusión de otro ingrediente para mayor suavidad a los snacks.

Se logra comprobar en el estudio técnico que el proceso al estar estandarizado se pudo crear de manera real y concisa los flujogramas de los procesos, al igual que identificar proveedores valiosos tanto de maquinaria como de materia prima para la fase de crecimiento, que otorgue calidad y bajos costos al negocio.

Por parte del objetivo de la estructura organizacional, se rescata la importancia de crear un proceso de reclutamiento, que logre contratar personas calificadas con las habilidades y competencias que den valor a la empresa, haciendo que esto se vea reflejado en la rentabilidad de esta.

El hecho de que una empresa se encuentre en una etapa de creación, no la exime de conocer y cumplir los requisitos legales, que a su vez generan valor desde el inicio e impiden por ejemplo en el caso de la homonimia, crear contenido bajo el nombre de una marca ya registrada.

Uno de los mayores errores del ser humano es suponer y no aplicar herramientas que logren demostrar con datos la realidad de la situación, como lo fue con la creación de la matriz de Leopold, que se pensaba que incluir solo factores ambientales, dejando a un lado la población y que el factor más afectado iba a ser el agua, lo cual no fue de esta manera y

que, al tiempo, todo esto fue posible gracias a la investigación sobre cómo realizar una buena matriz.

Definir la misión, visión y valores es una tarea muy importante, pues esto será el ADN de la compañía. En la medida que se tienen claras estas tres cosas, es más fácil saber a dónde se quiere llegar y así crear estrategias y planificar actividades que garanticen el cumplimiento del propósito del emprendimiento.

En la etapa de elección de los puntos clave para la localización de la tienda móvil, sucedió que inicialmente se tenían en mente unas ubicaciones que sin estudio previo se creían factibles, no obstante al detectar en Google Maps los centro de acondicionamiento físico y demás espacios deportivos de la ciudad, se encontró que los puntos considerados “estratégicos” en realidad no lo eran, en cambio otras localidades que no se creían importantes resultaron tener a su alrededor un mayor número de establecimientos como gimnasios, ligas, boxes, etc. Lo que recalca la importancia de utilizar una metodología, análisis de factibilidad y elegir criterios objetivos para la toma de decisiones informadas.

El análisis financiero demuestra que la idea de negocio es viable económicamente, obteniendo una tasa de retorno de la inversión de 67% en el escenario pesimista, 70% en el escenario probable y 77% en el probable, demostrando su rentabilidad. Así mismo, gracias a la investigación previa al estudio financiero, se identificaron entidades y agencias que se dedican a apoyar a emprendimientos y a financiarlos con el objetivo de que puedan establecerse y mantenerse en el tiempo aportando así a la economía y el crecimiento del país.

## 15. Recomendaciones

Antes de comenzar a desarrollar el contenido del documento es importante tener claro la razón social de la idea de negocio, identificar las características diferenciadoras de esta, tener claro el rumbo que se le quiere llegar a dar y definir en que tópicos se deben centrar, siendo el marco de antecedentes un elemento clave para el punto de partida, al igual que el acompañamiento del director.

Es de gran ayuda, estructurar antes de comenzar a escribir el documento cada objetivo, es decir, determinar los elementos que debe contener cada uno, para que de esta manera no quede por fuera ningún detalle y la planeación se ejecuta de la mejor manera con los tiempos establecidos.

En el caso de la investigación de mercados y la difusión de la encuesta, es importante corroborar como mínimo tres veces que las preguntas sean claras y el formato quede de una manera correcta y sencilla para el posterior análisis, el cual se puede dar por medio de la socialización con personas cercanas y director.

Al momento de difundir la encuesta o convocar las personas a hacer partícipe del focus group, es muy relevante aclarar el tipo de mercado objetivo, ya que, por ejemplo, no se fue claro en el primer caso que solo eran para personas de la ciudad de Bucaramanga, y contestaron personas de otras regiones, siendo necesaria la eliminación de varias respuestas.

Aunque la empresa, se encuentre en etapa de desarrollo, es enriquecedor ir visualizándose a futuro, por lo tanto, vale la pena ir definiendo componentes claves y consultando la parte legal que serán necesarios para el crecimiento de esta.

## 16. Referencias bibliográficas

Ainia. (2021). Las 10 innovaciones que marcaran el futuro de la comida saludable y sostenible. Recuperado de <https://www.ainia.es/ainia-news/innovaciones-futuro-alimentacion-saludable-sostenible/>

Aliviar Gonzalez Tolosa Abogados. (13 de julio de 2021). ¿Cómo realizar el registro sanitario Invima si soy fabricante de alimentos? Recuperado de <https://www.agtabogados.com/blog/como-realizar-el-registro-sanitario-invima-si-soy-fabricante-de-alimentos/>

Alcaldía de Bucaramanga. (2017). Plan de seguridad alimentaria y nutricional del municipio de Bucaramanga 2016-2017. Recuperado de <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/0079-14062017.pdf>

Alcaldía de Bucaramanga (2020). Plan territorial de salud “Bucaramanga progresa” 2020-2023. Recuperado de [https://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2020/PROYECTO\\_DE\\_ACUERDO\\_026\\_ANEXO2.pdf](https://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2020/PROYECTO_DE_ACUERDO_026_ANEXO2.pdf)

Alcaldía de Bucaramanga, (s.f.). Programa de Gobierno 2020-2023. Recuperado de <https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/Programa-Juan-Carlos-Cardenas-Version-Explicativa1.pdf>

Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Asociación nacional de empresarios de Colombia. (2021). Ley N° 2120. Recuperado de

<http://www.andi.com.co/Uploads/LEY%202120%20DEL%2030%20DE%20JULIO%20DE%202021.pdf>

Bancóldex. (2022). Línea iNNpulsada adelante. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/es/soluciones-financieras/lineas-de-credito/linea-innpulsada-adelante-4215>

Bancolombia. (s.f.). Simulador de crédito de libre inversión. Recuperado de <https://www.bancolombia.com/personas/creditos/consumo/credito-libre-inversion/simulador-libre-inversion>

Beetrack. (s.f.). ¿Qué es el MRP? Objetivos, importancia y características. Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/blog/que-es-mrp>

BBVA. (2022). Colombia: Recuperación económica y perspectivas 2022-2023. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-recuperacion-economica-y-perspectivas-2022-2023-foro-colcob-2/>

Brume González, Mario Javier. (2019). Estructura organizacional. Recuperado de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Cacao México (s.f.). Beneficios del cacao. Recuperado de [https://cacaomexico.org/?page\\_id=229](https://cacaomexico.org/?page_id=229)

Calañas-Continente, A. J., & Bellido, D. (2006). Bases científicas de una alimentación saludable. Revista de Medicina de la Universidad de Navarra, 7-14. Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/revista-de-medicina/article/view/7612/6665>

Cámara de comercio de Bogotá. (s.f.). ¿Cuándo se considera que hay homonimia? Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Cuando-se-considera-que-hay-homonimia>

Cámara de comercio de Bucaramanga. (s.f.). Consulta de Homonimia. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/consultas-matricula-mercantil/consulta-de-homonimia/>

Cámara de comercio de Bucaramanga. (s.f.). Consulta de Homonimia. Recuperado de <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). Nuevas empresas en Santander I semestre 2021. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2021/Nuevas%20empresas%20CCB%20-%202021.pdf>

Cámara de Comercio de Cali. (2021). Enfoque Competitivo: ¡Barriga llena, corazón contento! Recuperado de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2021/12/Informe-130-Barriga-Llena-Corazo%CC%81n-Contento.pdf>

Computrabajo. (16 julio de 2022). Salario de gerente en Colombia. Recuperado de <https://co.computrabajo.com/salarios/gerente>

Computrabajo. (16 de julio de 2022). Salario de jefe/a de cocina en Colombia. Recuperado de <https://co.computrabajo.com/salarios/jefea-de-cocina>

Conceptos jurídicos. (s.f.). Razón social. Recuperado de <https://www.conceptosjuridicos.com/co/razon-social/#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20social%20es%20el,permite%20identificarla%20de%20manera%20inequ%C3%ADvoca.>

Consejo distrital de política económica y social del distrito capital. (2019). Política pública de seguridad alimentaria y nutricional para Bogotá: construyendo ciudadanía

alimentaria 2019-2031. Recuperado de [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes\\_09\\_sdde\\_pp\\_san\\_aprobado.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes_09_sdde_pp_san_aprobado.pdf)

Contreras, J. (7 de diciembre de 2021). Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo. Salesforce. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html#:~:text=El%20punto%20de%20equilibrio%20es,alcanzado%20el%20punto%20de%20equilibrio.>

Convave. (2017). Beneficios nutricionales de comer Huevo. Recuperado de <https://conave.org/beneficios-nutricionales-de-comer-huevo/>

Day two. (s.f.). How it works. Recuperado de <https://www.daytwo.com/how-it-works/>

Del Razo, F. (23 de Noviembre de 2020). DEFINICIÓN DE UNA DIETA SALUDABLE. Alimentación para la salud UNAM. Recuperado de <https://alimentacionysalud.unam.mx/definicion-de-una-dieta-saludable/>

Departamento nacional de planeación. (s.f.). Seguridad alimentaria y nutricional. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). 01 Atlas de la aglomeración de Bucaramanga. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/Sistema%20Ciudades/ATLASBUCARAMANGA\\_DIGITAL\\_26\\_12s.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/Sistema%20Ciudades/ATLASBUCARAMANGA_DIGITAL_26_12s.pdf)

DIAN. (s.f.). Trámites y servicios: trámites tributarios. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

Economía UNAM. (s.f.). III. Estudio económico-financiero. Facultad de economía UNAM. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf>

El Cierron (s.f.). <https://www.arandanoselcierron.com/blog/beneficios-del-arandano>  
Recuperado de <https://www.arandanoselcierron.com/blog/beneficios-del-arandano>

El espectador. (4 de junio de 2022). Inflación anual llegó a 9,07% en mayo de 2022. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/inflacion-anual-llega-al-907-mayo-de-2022/>

El universal. (2017). Comer mantequilla. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/menu/los-beneficios-de-comer-mantequilla>

Encolombia. (s.f.). Fondo emprender-SENA. Recuperado de <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emprendimiento/emprendersena/>

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

FIQA. (s.f.). Innovación y futuro de los suplementos alimenticios. Recuperado de <https://fiqa.com.mx/innovacion-y-futuro-de-los-suplementos-alimenticios/>

Fondo emprender. Recuperado de <https://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

Formex. (s.f). Batidora para pequeñas y medianas producciones. Recuperado de <https://www.formex.es/batidora-planetaria/>

Formex. (s.f.). Líneas de producción para el procesado de alimentos. Recuperado de <https://www.formex.es/linea-de-produccion/>

García, J. (16 de Octubre 2018). El consumo de productos saludables en Colombia. Kantar. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/El-consumo-de-productos-saludables-en-Colombia>

Gerencie. (s.f.). Códigos de actividades económicas Dian. Recuperado de <https://www.gerencie.com/codigos-de-actividades-economicas.html>

Gerencie. (s.f.). Estado de resultados. Recuperado de <https://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html>

Gerencie. (s.f.). Sociedad anónima. Recuperado de <https://www.gerencie.com/sociedad-anonima.html>

Gerencie. (s.f.). Sociedad de responsabilidad limitada. Recuperado de <https://www.gerencie.com/sociedad-de-responsabilidad-limitada.html>

Gestión legal Colombia. (s.f.). ¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia? Recuperado de <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html#:~:text=En%20Colombia%2C%20las%20empresas%20tienen,si%20es%20una%20carga%20econ%C3%B3mica>

Gómez, V. (2017). Valentía, pastelería saludable. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4603/GomezMosqueraValentina2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guías jurídicas. (s.f.). Análisis de escenarios en valoración de inversiones. Recuperado de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDS1NLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAHZjH7DUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDS1NLtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAHZjH7DUAAAA=WKE)

iNNpuls. (s.f). Preguntas frecuentes. Recuperado de <https://www.innulsacolombia.com/preguntas-frecuentes>

Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). Focus groups: técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. Revista De Ciencias Económicas, 29(1). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057>

García (2020). Maní: aporte nutrimental y su impacto en la salud. The Food Tech. Recuperado de <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/mani-aporte-nutrimental-y-su-impacto-en-la-salud/>

García (2020). Te decimos los beneficios del consumo de nuez. The Food Tech. Recuperado de <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/te-decimos-los-beneficios-del-consumo-de-nuez/>

Gomez, V. (4 de marzo de 2019). Matriz de Leopold: para qué sirve, ventajas, ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/matriz-de-leopold/>

Guzmán, A. (2018). Estudio de factibilidad para el montaje de una cafetería-pastelería saludable en la ciudad de Bucaramanga. Unidades tecnológicas de Santander. Recuperado de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/668/113%20ESTUDI>

O%20DE%20FACTIBILIDAD%20SALUDABLE%20(Informe%20Final).pdf?sequence=1

Guzmán, L. (s.f.). ¿Qué son las BPM? FOMAN. Recuperado de <https://www.foman.com.co/que-son-las-bpm/>

Harinera del valle (2022). Beneficios de la harina integral. Recuperado de <https://www.hv.com.co/blog/beneficios-harina-integral>

Hernández, M. (2021). Video: Matriz de Leopold. SENA. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=KK73DuvacW0&t=793s>

Homecenter. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>

Hubspot. (s.f.). Cómo hacer un focus group en tu empresa (con ejemplos). Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/focus-group>

Instituto colombiano de bienestar familiar. (2015). Guías alimentarias basadas en alimentos para la población colombiana mayor de 2 años. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/manual\\_facilitadores\\_gaba.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/manual_facilitadores_gaba.pdf)

Instituto europeo de posgrado. (s.f.). Qué es VPN en finanzas. Recuperado de <https://www.iep-edu.com.co/que-es-vpn-en-finanzas/>

Jara, L. (3 de noviembre de 2015). Utilización de la capacidad instalada en la industria. Observatorio económico social UNR. Recuperado de <https://observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/#:~:text=La%20capacidad%20instalada%20es%20el,equipos%20de%20producci%C3%B3n%20instalaciones%20recursos>

Jiménez, D., Iguarán, M., Otálora, L. & Márquez, E. (2015). Influencia del packaging en las cadenas de abastecimiento y los efectos en los factores socioambientales. Recuperado

de

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1281/Influencia%20del%20packaging%20en%20las%20cadenas%20de%20abastecimiento.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Kay, N. (2014). Estrategia competitiva. Edinburgh Business School. Recuperado de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/russian/pdf/cs-bk-taster.Pdf>.

Kiziryan, M. (2015). Flujo de caja. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

La república. (23 de junio de 2022). Las tasas de los TES han seguido subiendo y ahora se ubican por encima de 11%. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/las-tasas-de-los-tes-han-seguido-subiendo-y-ahora-se-ubican-por-encima-de-11-3389534>

La república. (13 de abril de 2021). La tarifa del impuesto de renta a empresas en Colombia es de las más altas de la Oede. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/la-tarifa-del-impuesto-de-renta-a-empresas-en-colombia-es-de-las-mas-altas-de-la-ocde-3152287#:~:text=Cuando%20se%20trata%20del%20impuesto,al%20aportar%2070%25%20del%20total.>

Logihfrutic. (s.f.). Buenas prácticas de Manufactura (BPM). Recuperado de <https://logihfrutic.unibague.edu.co/buenas-practicas/manufactura>

López, P. (s.f.). Población muestra y muestreo. UCB-CBBA. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>

Manuelita. (2019). Reflexión sobre las buenas prácticas de sostenibilidad con proveedores. Recuperado de <https://www.manuelita.com/manuelita-noticias/reflexion-sobre-las-buenas-practicas-de-sostenibilidad-con-proveedores/>

Makro. <https://www.makro.com.co/ofertas#modal>

Mercado libre. (s.f.). Food Truck en venta Bogotá. Recuperado de <https://vehiculos.mercadolibre.com.co/food-truck-en-venta-bogota>

Mercado Libre. (s.f.). Hornos industriales. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-643401776-horno-industrial-panaderia-resposteria-y-pizza-\\_JM#position=2&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=bd51dec3-819d-44bc-8e5c-b7bbe992ef1b](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-643401776-horno-industrial-panaderia-resposteria-y-pizza-_JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=bd51dec3-819d-44bc-8e5c-b7bbe992ef1b)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Argentina. (s.f.). Guía de aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en panaderías y confiterías. Recuperado de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM\\_Panificados.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_Panificados.pdf)

Ministerio de comercio, industria y turismo. (28 de febrero de 2022). Guía para adelantar trámites ante Invima durante la contingencia tecnológica. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/documentos-noticias/guia-tramites-contingencia-4.aspx>

Ministerio de salud y protección social. (1979). Ley 9 de 1979. Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)

Ministerio de salud y protección social. (2008). Decreto 1879 de 2008. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Decreto-1879-de-2008.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (2013). Resolución número 00002674 de 2013. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Encuesta Nacional de la Situación Nutricional ENSIN 2015. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/ensin-colombia-2018.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (2016). Estrategia de información, educación y comunicación en seguridad alimentaria y nutricional para Colombia. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/implementacion-estrategia-informacion-seguridad-alimentaria.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2018). Análisis de Situación de Salud del municipio de Floridablanca con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Recuperado de [http://www.observatoriometropolitano.com.co:8080/Content/archivos/asis2018\\_floridablanca.pdf](http://www.observatoriometropolitano.com.co:8080/Content/archivos/asis2018_floridablanca.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Indicadores básicos de salud 2020, Situación de Salud en Colombia. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/indicadores-basicos-salud-2020.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (s.f.). Plan a alimentación saludable. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/plan-a-alimentacion-saludable.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (19 de julio de 2020). Tres de cada 100 colombianos tienen diabetes. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Tres-de-cada-100-colombianos-tienen-diabetes.aspx#:~:text=Tres%20de%20cada%20100%20colombianos%20tienen%20diabetes>

Ministerio de salud y protección social. (2021). Artículo 126 del decreto 019 de 2012. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/Resolucio%CC%81n%202021032459%20de%202021.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (11 de marzo de 2015). Resolución número 00000719 de 2015. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (2021). Resolución número 0000810 de 2021. Recuperado de <https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/resolucion-810-de-2021.pdf>

Morales, N. (20 de Diciembre 2021). Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks. La República. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149>

M. Ponce, V. (s.f.). La matriz de Leopold para la evaluación del impacto ambiental. Recuperado de [http://ponce.sdsu.edu/la\\_matriz\\_de\\_leopold.html](http://ponce.sdsu.edu/la_matriz_de_leopold.html)

Nielsen. (13 de agosto 2018). 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido. Recuperado de <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>

Ochoa, W. (2020). Video tutorial elaboración matriz de Leopold. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gbBdXC66JsI>

Olivetto (s.f.). Aceite de oliva en ayunas: propiedades y beneficios que tiene para tu salud. Recuperado de <https://www.olivetto.com.co/bienestar/aceite-de-oliva-en-ayunas-beneficios/>

Organización mundial de la salud. (s.f.). #SanosEnCasa: alimentación saludable. Recuperado de <https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---healthy-diet>

Pacheco, J. (6 de julio de 2022). Capacidad instalada (Qué es, diseño, cálculo y cuantificación). Web y empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/capacidad-instalada/>

Palomino, K. (2018). Plan de negocio para la creación de un restaurante de comida saludable en el municipio de Piedecuesta, departamento de Santander. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2018/173994.pdf>

Porras-Velázquez, A. (2017). Tipos de muestreo. Centro Público de Investigación CONACYT. Recuperado de <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20Diplomado%20en%20Análisis%20de%20Información%20Geoespacial.pdf>

Portafolio. (2022). Lo que ganan directivos de empresas en Colombia y A. Latina. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/lo-que-ganan-directivos-de-empresas-en-colombia-y-a-latina-560870>

PriceSmart. <https://www.pricemart.com/site/co/es>

PROCOLOMBIA. (2021). Nueva regulación para el etiquetado de alimentos en Colombia. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/nueva-regulacion-para-el-etiquetado-de-alimentos-en-colombia>

Programa mundial de alimentos. (2021). Plan estratégico para Colombia. Recuperado de [https://executiveboard.wfp.org/fr/document\\_download/WFP-0000122682](https://executiveboard.wfp.org/fr/document_download/WFP-0000122682)

PS Group. (s.f.). Máquinas de pastelería. Recuperado de <https://www.psgroup.es/maquinaria-de-pasteleria/maquinas-de-pasteleria.html>

Ramos, N. (2004). Metodologías matriciales de evaluación ambiental para países en desarrollo: Matriz de Leopold y Método Mel-Enel. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2469\\_C.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2469_C.pdf)

Red Tecnoparque. (s.f.). Red Tecnoparque Colombia. Recuperado de <https://redtecnoparque.com/>

Rodrigues, N. (2021). Cómo realizar un análisis de costo-beneficio paso a paso. Hubspot. Recuperado de [https://blog.hubspot.es/sales/analisis-costo-beneficio#:~:text=El%20costo%2Dbeneficio%20\(B%2F,o%20costos%20totales%20\(VAC](https://blog.hubspot.es/sales/analisis-costo-beneficio#:~:text=El%20costo%2Dbeneficio%20(B%2F,o%20costos%20totales%20(VAC) ).

Salesforce. (s.f.). CRM. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Salvador-Reyes, Rebeca, Sotelo-Herrera, Medali, & Paucar-Menacho, Luz. (2014). Estudio de la Stevia (*Stevia rebaudiana* Bertoni) como edulcorante natural y su uso en beneficio de la salud. *Scientia Agropecuaria*, 5(3), 157-163. <https://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2014.03.06>

SAP. (s.f.). ¿Qué es ERP? .Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-erp.html>

Semana (2022). Beneficios de las almendras que han sido aprobados por los expertos. Recuperado de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/beneficios-de-las-almendras-que-han-sido-aprobados-por-los-expertos/202256/>

Semana (2022). ¿Qué beneficios aporta al cuerpo la leche de coco? Recuperado de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/que-beneficios-aporta-al-cuerpo-la-leche-de-coco/202225/>

Sevilla, A. (2014). Balance general. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/balance-de-situacion.html>

Sevilla, A. (2014). Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Solunion. (25 de febrero de 2020). ¿Cómo calcular el plazo de recuperación de la inversión o payback?. Recuperado de <https://www.solunion.es/blog/calcular-plazo-recuperacion-inversion/>

Statista Research Department. (15 de Marzo 2022). Colombia: Población en 2022, por departamento. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1191612/numero-de-personas-en-colombia-por-departamento/>

Super intendencia de industria y comercio. (s.f.). Documentos para la solicitud de marcas. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/node/81>

Super intendencia de industria y comercio. (22 de junio de 2022). Pasos para solicitar el registro de una marca. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Super intendencia de industria y comercio. (s.f.). Solicitud y costos del registro de marcas. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/node/82>

Super intendencia de industria y comercio. (30 de diciembre de 2021). Tasas de marcas 2022. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/tasas-signos-distintivos>

The Food Tech. (s.f.). Muestra incremento mercado de snacks. Recuperado de <https://thefoodtech.com/historico/muestra-incremento-mercado-de-snacks/>

Tiendas D1. <https://domicilios.tiendasd1.com/>

Tripadvisor. (2022). Restaurantes de comida saludable en Bucaramanga. Recuperado de [https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297474-c10679-Bucaramanga\\_Santander\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297474-c10679-Bucaramanga_Santander_Department.html)

Tosh. Recuperado de <https://tosh.com.co/producto/galletas/>

Trocel, H. (01 de Octubre 2020). Estudios: Tendencias de consumo de alimentos sanos en Colombia y Latinoamérica. American Retail. Recuperado de [https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,e n%20la%20regi%C3%B3n%20\(42%25\).](https://www.america-retail.com/estudios/estudios-tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-colombia-y-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20investigaci%C3%B3n%2C%20a%20los,e n%20la%20regi%C3%B3n%20(42%25).)

Universidad de las américas puebla. (s.f.). Capítulo III plan de negocio. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/loranca\\_r\\_ra/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf)

Universidad nacional de Colombia. (s.f.). 2.2.2 estudio legal. Recuperado de <http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html#:~:text=El%20estudio%20legal%20busca%20determinar,laborales%20y%20con trataci%C3%B3n%2C%20entre%20otros.>

Valentía vida mía. Recuperado de <https://valentiavidamia.com/>

Vanguardia (2017). 80% de los bumangueses dice que no hace ningún tipo de ejercicio físico. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/80-de-los-bumangueses-dice-que-no-hace-ningun-tipo-de-ejercicio-fisico-LQVL399277>

Vanguardia (2021). A un paso de ser aprobado proyecto para la venta de alimentos saludables en colegios de Bucaramanga. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/politica/a-un-paso-de-ser-aprobado-proyecto-para-la-venta-de-alimentos-saludables-en-colegios-de-bucaramanga-NG3679384>

Vargas, A. (2017). Investigación de mercados. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

Vera, A., Hernández, B. (2013). Documento guía: Alimentación saludable. Ministerio de salud y protección social. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-Alimentacion-saludable.pdf>

Wipo. (15 de diciembre de 2021). Clasificación de Niza. Recuperado de [https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class\\_number=30&explanatory\\_not es=show&lang=es&menulang=es&notion=class\\_headings&version=20220101](https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?class_number=30&explanatory_not es=show&lang=es&menulang=es&notion=class_headings&version=20220101)

Wikipedia. (s.f.). Sociedad por acciones simplificada. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_por\\_acciones\\_simplificada](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_por_acciones_simplificada)