

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga.

Julián David Ladino Páez

Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

José Luis Garcés Bautista

Magister en Gerencia de Negocios

Codirector

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Está tesis la agradezco primeramente a Dios y a mi familia por todo el apoyo brindado y por confiar siempre en mi para así poder realizar la culminación de esta carrera universitaria, por haberme formado con buenos hábitos y valores que formaron la persona que soy ahora, quienes han sido mis pilares para no decaer y seguir adelante.

A mí novia por ser parte de mi vida, por la motivación y apoyo constante durante toda la carrera, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, gracias por tu afecto y cariño que denotan en mí felicidad y me hace querer siempre buscar ser una mejor persona y superarme cada día más.

A mis gatas por su apoyo emocional y moral acompañándome en las largas jornadas nocturnas para la culminación de esta tesis.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por haberme permitido haber entrado a esta maravillosa universidad y tener tan gratificantes experiencias en las aulas que formaron gran parte del profesional que soy, gracias a la Universidad por convertirme en un profesional que puede realizar lo que más le apasiona, agradezco a cada profesor por cada una de las enseñanzas realizadas y que hicieron parte de este proceso de formación integral.

Agradezco también a mi director de Tesis Magister. José Luis Garcés y mi codirector de Tesis Magister. José Antonio Cárdenas, les agradezco por haberme brindado la oportunidad de orientarme y de acudir a sus capacidades y conocimientos con los cuales me guiaron para lograr culminar esta tesis.

Para finalizar agradezco a todos los que llegaron a ser mis compañeros de clases durante todos los niveles de universidad con los cuales estudié y aprendí el valor del trabajo en equipo y de compañerismo.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Generalidades del proyecto	17
1.1 Titulo	17
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Nombre de la idea de Negocio	20
1.4 Resultados Esperados	20
2. Objetivos	21
2.1 Objetivo general	21
2.2 Objetivos específicos	21
3. Justificación	22
4. Marco referencial	25
4.1 Marco de antecedentes	26
4.2 Marco teórico	29
4.3 Marco conceptual	33
4.3.1 Plan de negocios	34
4.3.2 Análisis PESTEL	35
4.3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	36
4.3.4 Análisis DOFA	37
4.3.5 Modelo de negocio canvas	37
4.3.6 Diabetes	38
4.3.7 Sábila	39
4.3.8 Stevia	40
5. Análisis del Sector	41

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIZCOCHOS	5
5.1 Análisis Pestel	42
5.1.1 Factores políticos.	42
5.1.2 Factores Económicos.	43
5.1.3 Factores Sociales	43
5.1.4 Factores Tecnológicos	44
5.1.5 Factores ecológicos	45
5.1.6 Factores Legales	45
5.2 Cinco fuerzas de Porter	46
5.2.1 Primera Fuerza: Amenaza de nuevos competidores	47
5.2.2 Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores	50
5.2.3 Tercera fuerza: Rivalidad entre los competidores existentes	53
5.2.4 Cuarta fuerza: Amenaza de productos o servicios sustitutos	54
5.2.5 Quinta fuerza: Poder de negociación de los compradores	56
6. Análisis de mercado	57
6.1 Descripción del producto	58
6.2 Mercado potencial	58
6.3 Investigación de mercado	59
6.4 Tamaño de la muestra	60
6.5 Implementación y resultados de la encuesta	62
6.6 Implementación y resultados de la encuesta	63
6.7 Conclusión de la investigación de mercados	65
6.8 Demanda estimada	66
6.9 Proyección de la demanda	67
7. Plan de Mercadeo	68
7.1 Estrategia producto	69

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIZCOCHOS	6
7.1.1 Logo	69
7.1.2 Empaque	72
7.2 Estrategia de precio	74
7.3 Estrategia de distribución	75
7.4 Estrategia de promoción	77
8. Análisis técnico	78
8.1 Especificaciones producto	78
8.2 Descripción general del proceso	81
8.3 Proceso de elaboración del Bizcocho	82
8.4 Diagrama de operaciones del proceso	83
8.5 Localizacion y distribucion de planta	84
8.6 Distribucion de planta	85
8.7 Capacidad de planta	86
8.8 Capacidad Instalada	86
8.9 Capacidad requerida	89
8.10 Capacidad efectiva	89
8.11 Requerimientos de recursos productivos	91
8.11.1 Muebles y enseres	91
8.11.2 Maquinaria y equipo	92
8.11.3 Equipo de oficina	93
8.11.4 Herramientas	93
8.11.5 Equipo de computo	94
8.11.6 Vehiculos	94
8.12 Materia prima y material	94
8.13 Proveedores	97

9. Análisis Legal	97
9.1 Pasos para crear una empresa	98
9.1.1 Tipo de empresa	98
9.1.2 Nombre de la empresa	99
9.1.3 Uso de suelo	100
9.1.4 Tramite de registro DIAN	101
9.1.5 Registro Invima	103
10. Análisis Social y ambiental	106
10.1 Estrategias ambientales	106
10.2 Definición de buenas prácticas como sociedad BIC.	107
10.2.1 Prácticas laborales.	107
10.2.2 Practicas con la comunidad	108
11. Análisis Administrativo	108
11.1 Estructura Organizacional	108
11.1.1 Organigrama	108
11.2 Manual de funciones	109
11.3 Estructura salarial	109
12. Análisis Estratégico	110
12.1 Descripción de la empresa	110
12.2 Misión	110
12.3 Visión	111
12.4 Principios	111
12.5 Modelo CANVAS	112
12.6 Análisis DOFA	112
12.7 Estrategias DOFA	113

13. Análisis Financiero	114
13.1 Inversiones	115
13.2 Inversión y financiación	116
13.3 Egresos	117
13.4 Ingresos	118
13.5 Punto de equilibrio	118
13.6 Estado de resultados	120
13.7 Estado de situación financiera	121
13.8 Evaluación financiera	122
13.8.1 TIR	122
14. Conclusiones	125
15. Recomendaciones	127
Referencias Bibliográficas	129

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis Pestel	29
Figura 2. Modelo Canvas	30
Figura 6. Formula Muestreo Aleatorio Simple-	49
Figura 7. Nicho de mercado	52
Figura 8. Logo de la empresa BROTLOE S.A.S	57
Figura 9. Logo de la empresa BROTLOE S.A.S	58
Figura 10. Empaque	59
Figura 11. Canal Directo – Canal Indirecto Corto y Largo. – Canales de Distribución, marketeroslatam	60
Figura 12. Logo de BROTLOE S.A.S	62
Figura 13. Logo del producto	63
Figura 14. Diagrama de operaciones del proceso	66
Figura 15. Ubicación (matriz de localización)	68
Figura 16. Distribución de planta	68
Figura 17. Disponibilidad del nombre.	79
Figura 18. Actualidad económica.	80
Figura 19. Uso de suelo.	81
Figura 20. Trámite DIAN.	82
Figura 21. Organigrama	86
Figura 22. Principios	88
Figura 23. Modelo CANVAS	89
Figura 24. Análisis FODA o DOFA	90
Figura 25. Estrategias DOFA	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	14
Tabla 2. Area, produccion y rendimiento en colombia	40
Tabla 3. Balanza comercial exportaciones e importaciones en Colombia	40
Tabla 4 .Muestra para realizar la encuesta final	48
Tabla 5. Equivalencias	53
Tabla 6. Resultados	53
Tabla 7. Proyección de la demanda	54
Tabla 8. Materia prima Bizcocho	65
Tabla 9. Capacidad instalada	70
Tabla 10. Capacidad requerida	X71
Tabla 11. Capacidad efectiva	72
Tabla 12. Muebles y enseres	72
Tabla 13. Maquinaria y equipo	73
Tabla 14. Equipo de oficina	74
Tabla 15. Herramientas	74
Tabla 16. Equipo de computo	75
Tabla 17. Vehículos	75
Tabla 18. Materia prima	75
Tabla 19. Material Directo (Empaque)	76
Tabla 20. Costo materia prima	77
Tabla 21. Estructura salarial de cada puesto de trabajo	87

EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BIZCOCHOS	11
Tabla 22. Inversiones activos fijos	91
Tabla 23. Capital de trabajo	92
Tabla 24. Inversión necesaria para cubrir el inicio de actividades de la empresa	93
Tabla 25. Egresos	93
Tabla 26. Ingresos	94
Tabla 27. Punto de equilibrio	94
Tabla 28. Estado de resultados	96
Tabla 29. Estado de situación financiera	96
Tabla 30. Flujos de caja escenario más probable	98
Tabla 31. Indicadores financieros para el escenario más probable	98
Tabla 32. Flujos de caja escenario pesimista	99
Tabla 33 Indicadores financieros escenario pesimista	99
Tabla 34. Flujos de caja escenario optimista	100
Tabla 35. Indicadores financieros escenario optimista	100

Lista de Apéndices

Ver documentos adjuntos y pueden ser visualizados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Revisión Matricula Proyecto de Grado 1.

Apéndice B. Encuesta Inicial

Apéndice C. Resultados encuesta inicial.docx

Apéndice D. Encuesta Final

Apéndice E. Resultados Encuesta final

Apéndice F. Proyección base de datos DANE

Apéndice G. Manuales de funciones

Apéndice H. Estructura salarial

Apéndice I. Análisis DOFA

Apéndice J. Capacidad de planta

Apéndice K. Diagrama de operaciones

Apéndice L. Distribución de planta

Apéndice M. Modelo CANVAS

Apéndice N. Organigrama

Apéndice O. Valores Corporativos

Apéndice P. Análisis financiero

Apéndice Q. Matriz de Localización

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga^{1*}.

Autores: Julián David Ladino Paez^{2**}

Palabras Clave: Plan de negocio, Sábila, Stevia, sociedad BIC, bajo en azúcares.

Descripción: El presente proyecto consiste en el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga, con el fin de promover los hábitos de vida saludable y la alimentación consiente libre de azúcares procesados. Para la elaboración del proyecto en primer lugar se realizó las generalidades del proyecto en el cual se establecen los objetivos y el planteamiento del problema y la justificación de la idea de negocio. Posteriormente se evaluó el entorno mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, una vez analizado el entorno se realizó un análisis de mercado donde se acoto el nicho de mercado en el cual la idea de negocio, determinando así un gran aceptación por parte de las personas que degustaron el producto estimado así la aceptación del bizcocho, donde se estima la demanda potencial para los primeros cinco años de funcionamiento y las estrategias de promoción a utilizar para la ampliación y consolidación del nicho de mercado; esta información es la base para los análisis posteriores; como el análisis técnico que denota los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la planta determinando así los costos de producción y evaluara el punto de equilibrio; una vez encontrado el punto de equilibrio se procedió a evaluar el análisis administrativo, legal y social los cuales sirven como pilares para el planteamiento de las políticas y valores corporativos de la empresa y finalmente se realiza el análisis financiero para determinar si el proyecto es viable.

^{1*} Tesis

^{2**} Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Luis Garcés Bautista Magister en Gerencia de Negocios. Codirector: José Antonio Cárdenas Fontecha Magister en Gerencia de Negocios MBA

Abstract

Title: Business plan for the creation of a company that produces and markets biscuits based on aloe vera and Stevia in the municipality of Bucaramanga^{3*}.

Authors Julián David Ladino Paez^{4**}

Key Words: Business plan, aloe vera, Stevia, BIC companies, low in sugars.

Description: This project consists of the design of a business plan for the creation of a company that produces and markets biscuits based on aloe vera and Stevia in the municipality of Bucaramanga, in order to promote healthy lifestyle habits and free eating of processed sugars. For the elaboration of the project, in the first place, the generalities of the project are carried out in which the objectives and the statement of the problem and the justification of the business idea are proposed. Subsequently, the environment was evaluated through the PESTEL analysis and Porter's five forces, once the environment was analyzed, a market analysis was carried out where the market niche in which the business idea was delimited, thus determining a great acceptance by the people who tasted the estimated product as well as the acceptance of the cake, where the potential demand for the first five years of operation and the promotion strategies to be used for the expansion and consolidation of the market niche are estimated; this information is the basis for subsequent analyses; such as the technical analysis that denotes the necessary resources for the proper functioning of the plant, thus determining the production costs and evaluating the break-even point; Once the equilibrium point was found, the administrative, legal and social analysis was evaluated, which serve as pillars for the approach of the company's corporate policies and values and finally the financial analysis is carried out to determine if the project is viable.

^{3*} Thesis

^{4**} Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Luis Garcés Bautista Magister en Gerencia de Negocios. Codirector: José Antonio Cárdenas Fontecha Magister en Gerencia de Negocios MBA

Introducción

La Federación Internacional de Diabetes (o IDF por su sigla en inglés), así como cientos de artículos en internet y conceptos de profesionales de la salud, la diabetes es una enfermedad que destruye millones de vidas y a su vez desencadena otras complicaciones serias; Si lo analizamos como problemática de salud pública, podemos evaluar que, según la OMS (2021) la diabetes tipo 1 y 2 presenta en los pacientes insulino dependencia y a su vez repercute en una probabilidad tres veces mayor a sufrir un infarto, neuropatías, retinopatía y en la gran mayoría de casos insuficiencia renal crónica, en consecuencia la diabetes es un problema no sólo de salud, sino también de carácter social, económico y de desarrollo, que afecta de una u otra manera a la totalidad de la población mundial; es una amenaza invisible que demanda recursos y atención especial por parte de los gobiernos y entidades supranacionales.

Los habitantes bumangueses no están exentos de esta problemática, en el estudio de Angarita (2018), cifras del grupo de investigación OSPS, Observatorio de Salud Pública de Santander, el departamento ocupa el tercer lugar a nivel nacional con mayores casos reportados de diabetes diagnosticada a hombres y mujeres en un rango de edad de los 15-64 años, una cifra estimada de 28.880 Santandereanos atendidos por esta afección de salud.

El aloe vera tiene propiedades que regulan los niveles de azúcar en la sangre de forma natural. Su jugo puede ayudar a regular la glucosa en el torrente sanguíneo y, gracias a esto, mejorar la salud de las personas que sufren de diabetes, el consumo regular de aloe vera puede mejorar la salud de los riñones y el colon, que son dos órganos afectados por la diabetes.

En consecuencia el presente proyecto tiene como objetivo el diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga, esto con el fin de suplir una necesidad de productos que mantengan y fomenten los hábitos alimenticios saludables de la población Bumanguesa.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Numeral
Analizar el entorno en la industria Panificadora en la ciudad de Bucaramanga, para identificar los factores determinantes en que se desenvuelve el plan de negocios.	5
Realizar una investigación de mercados con el fin de identificar la oferta y demanda de los productos, los consumidores potenciales, la competencia y las necesidades de los clientes.	6
Elaborar un plan de mercadeo definiendo las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.	7
Elaborar un análisis técnico para determinar la forma en que operará la empresa: procesos, localización, planta de fabricación, tipo de equipos requeridos para producción y comercialización.	8
Elaborar una representación de las instalaciones de la planta de producción y comercialización, así como un prototipo de un producto final de la línea de productos desarrollados.	8
Diseñar la estructura administrativa y operativa, manual de funciones y estructura salarial para el desarrollo óptimo de la empresa.	11
Realizar un estudio financiero de la empresa, evaluando la inversión necesaria y analizando la rentabilidad, aplicando el desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estados financieros proyectados para demostrar la sostenibilidad y permanencia del negocio en el tiempo, de acuerdo con diversos escenarios como (pesimista, optimista y el más probable).	13
Investigar los requisitos legales y jurídicos necesarios para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.	9
Analizar el impacto social y ambiental que tendría la creación de la empresa de producción y comercialización de bizcochos a base de sábila y Stevia en Bucaramanga.	10

Realizar un análisis estratégico que permita direccionar la empresa de producción y comercialización de bizcochos a base de sábila y Stevia en Bucaramanga.	12
---	----

1. Generalidades del proyecto

1.1 Título

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga.

1.2 Planteamiento del problema

La prevalencia y el incremento de enfermedades no transmisibles (ENT), como lo son las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes, matan alrededor de 41 millones de personas en el mundo cada año, OMS (2021), siendo la diabetes la causante de 1.6 millones de muertes, posicionándola como la protagonista en países de bajo desarrollo como lo son los países de América del Sur, ocupando Colombia a nivel mundial el puesto número 116 y en América del sur el puesto número 7, en el ranking de países con mayor casos de Diabetes y muertes reportadas por esta afección, OMS (2021).

En el estudio de Bautista (2020), la prevalencia de afecciones relacionadas con la diabetes en Colombia está en aumento, se reportaron 1.294.940 personas diagnosticadas con diabetes para el año 2020, esta población por lo general tiene mucha dificultad de encontrar en el mercado

productos de panificación que sean de garantía, exentos de azúcares procesados, agradables y que además presenten un adecuado balance nutricional.

La alimentación sana y el cuidado de la salud es un tema que ha venido creciendo en los últimos años, al verse la necesidad de generar alternativas saludables por la preocupación de las personas para eliminar el estrés que causa el pensar en los diferentes alimentos dañinos, con altos ingredientes procesados y sintéticos, que afectan la salud de las personas que lo consumen, por esta razón el pensamiento y preferencias de las personas se ha venido enfocando en obtener productos que les brinden la sensación y garantía de autocuidado a la hora de escoger productos de la despensa diaria.

Según una encuesta realizada por Nielsen (2021), La preocupación de los jóvenes por mejorar sus hábitos de vida saludable han aumentado, según las 30.000 personas encuestadas el 81% muestra que estarían dispuestos a pagar más dinero por alimentos que brinden beneficios para el cuerpo, siendo lo más importante características como bajos en sodio y azúcares, orgánicos libres de procesos de refinación y altos en proteína.

En Colombia según una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers para Bayer (2021) este estilo de vida empezó a tener más relevancia en el periodo de pandemia revelando que el 69% de los encuestados estaban decididos a cambiar su estilo de vida sedentario por uno de alimentación saludable, esto debido a que la pandemia potenció en las personas un pensamiento más consciente sobre su estado y condición física. Las personas empezaron a preocuparse por su estado físico debido a múltiples factores como lo fueron la ansiedad y el aumento de peso, esto a

causa del confinamiento durante la pandemia, lo que motivó a las personas a sumergirse más en un mundo de alimentación saludable.

La Sábila o Aloe Vera ha logrado posicionarse como una de las plantas con mayor cantidad de beneficios conocidos a nivel mundial para enfermedades como la diabetes, según el estudio realizado por Domínguez (2012), el consumo de sábila vía oral en pacientes con diabetes demostró una disminución de los niveles de glucosa en sangre en por lo menos el 90% de los pacientes estudiados, así mismo demostró un gran resultado en la estimulación inmune, propiedades antiinflamatorias, antibacterianas, anti virales y antioxidantes, esto se debe a que la sábila contiene minerales esenciales como el fosforo, potasio y calcio, también es rica en vitaminas de la familia B y C; por esta razón se han venido generando aumentos significativos en la demanda de productos que contengan sábila, lo cual representa una gran oportunidad de mercado debido a la poca disponibilidad de productos panificados que contengan como base nutricional sábila o sustitutos de endulzantes naturales como lo es la Stevia.

Se evidencia que la ciudad de Bucaramanga tiene posibilidades dada su tendencia a la preocupación de mejorar su estilo de alimentación dado el incremento de enfermedades asociadas al sedentarismo como lo es la obesidad y la diabetes, asimismo Bucaramanga cuenta con un gran número de establecimientos según el informe Sectorial (2016), Bucaramanga cuenta con 466 establecimientos que se dedican a la comercialización de productos panificados, según el informe de Sectorial esta variedad de establecimientos permite tener una mayor posibilidad de entrar al mercado satisfactoriamente, con esto se pretende incursionar en una población dentro un rango de

edades de los 20-45 años, así mismo se incursionara en establecimientos como lo son tiendas de barrio, minimarket, tiendas naturistas y tiendas de comida saludables.

La creación de la empresa permitirá satisfacer la demanda generada, debido a que se ofrecerá un producto de panificación exento de azúcares procesadas, posicionando el producto como un sustituto alimenticio apto para personas con enfermedades relacionadas con la diabetes, personas interesadas en su cuidado personal, sustituyéndola así con productos naturales con gran contenido proteico, recomendados para la salud como lo es la Sábila y la Stevia, ofertando así al mercado un producto fresco y de calidad nutricional.

1.3 Nombre de la idea de Negocio

BROTLOE S.A.S

1.4 Resultados Esperados

Al finalizar el proyecto se espera obtener como resultados:

- Análisis de micro y macroentorno del sector panificador y de alimentos en el mercado objetivo, para así establecer los factores que participan en el desarrollo de la idea de negocio.
- Estudio de mercados para establecer el nicho de mercado potencial de la idea de negocio tomando como herramienta la realización de una encuesta.
- Plan de mercadeo y estudio técnico donde se evidencie detalladamente lo necesario para la operación y puesta en marcha de la idea de negocio.

- Estudio de la normatividad vigente en lo que respecta a la figura jurídica de la idea de negocio.
- Estudio financiero para determinar la viabilidad económica de la puesta en marcha de la idea de negocio.
- Estudio para determinar el impacto social y ambiental de la idea de negocio.
- Estudio del direccionamiento estratégico para la puesta en marcha de la idea de negocio.
- Prototipo del producto de la idea de negocio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para para la creación de una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia en el municipio de Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno en la industria Panificadora en la ciudad de Bucaramanga, para identificar los factores determinantes en que se desenvuelve el plan de negocios.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de identificar la oferta y demanda de los productos, los consumidores potenciales, la competencia y las necesidades de los clientes.

- Realizar un estudio de mercados para definir estrategias de marketing para la comercialización de los productos.
- Elaborar un análisis técnico para determinar la forma en que operará la empresa: procesos, localización, planta de fabricación, tipo de equipos requeridos para producción y comercialización.
- Elaborar una representación de las instalaciones de la planta de producción y comercialización, así como un prototipo de un producto final de la línea de productos desarrollados.
- Diseñar la estructura administrativa y operativa, para el desarrollo óptimo de la empresa.
- Realizar un estudio financiero de la empresa, evaluando la inversión necesaria y analizando la rentabilidad, aplicando el desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estados financieros proyectados para demostrar la sostenibilidad y permanencia del negocio en el tiempo, de acuerdo con diversos escenarios como (pesimista, optimista y el más probable).
- Investigar los requisitos legales y jurídicos necesarios para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.
- Analizar el impacto social y ambiental que tendría la creación de la empresa de producción y comercialización de bizcochos a base de sábila y Stevia en Bucaramanga.
- Realizar un análisis estratégico que permita direccionar la empresa de producción y comercialización de bizcochos a base de sábila y Stevia en Bucaramanga.

3. Justificación

La prevalencia y el incremento de enfermedades no transmisibles (ENT), como lo son las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, las enfermedades respiratorias y la diabetes, matan alrededor de 41 millones de personas en el mundo cada año, OMS (2021), siendo la diabetes la causante de 1.6 millones de muertes, posicionándola como la protagonista en países de bajo desarrollo como lo son los países de América del Sur, ocupando Colombia a nivel mundial el puesto número 116 y en América del sur el puesto número 7, en el ranking de países con mayor casos de Diabetes y muertes reportadas por esta afección, OMS (2021).

En el estudio de Bautista (2020), la prevalencia de afecciones relacionadas con la diabetes en Colombia está en aumento, se reportaron 1.294.940 personas diagnosticadas con diabetes para el año 2020, esta población por lo general tiene mucha dificultad de encontrar en el mercado productos de panificación que sean de garantía, exentos de azúcares procesados, agradables y que además presenten un adecuado balance nutricional.

La alimentación sana y el cuidado de la salud es un tema que ha venido creciendo en los últimos años, al verse la necesidad de generar alternativas saludables por la preocupación de las personas para eliminar el estrés que causa el pensar en los diferentes alimentos dañinos, con altos ingredientes procesados y sintéticos, que afectan la salud de las personas que lo consumen, por esta razón el pensamiento y preferencias de las personas se ha venido enfocando en obtener productos que les brinden la sensación y garantía de autocuidado a la hora de escoger productos de la despensa diaria.

Según una encuesta realizada por Nielsen (2021), La preocupación de los jóvenes por mejorar sus hábitos de vida saludable han aumentado, según las 30.000 personas encuestadas el 81% muestra que estarían dispuestos a pagar más dinero por alimentos que brinden beneficios para el cuerpo, siendo lo más importante características como bajos en sodio y azúcares, orgánicos libres de procesos de refinación y altos en proteína.

En Colombia según una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers para Bayer (2021) este estilo de vida empezó a tener más relevancia en el periodo de pandemia revelando que el 69% de los encuestados estaban decididos a cambiar su estilo de vida sedentario por uno de alimentación saludable, esto debido a que la pandemia potenció en las personas un pensamiento más consciente sobre su estado y condición física. Las personas empezaron a preocuparse por su estado físico debido a múltiples factores como lo fueron la ansiedad y el aumento de peso, esto a causa del confinamiento durante la pandemia, lo que motivó a las personas a sumergirse más en un mundo de alimentación saludable.

La Sábila o Aloe Vera ha logrado posicionarse como una de las plantas con mayor cantidad de beneficios conocidos a nivel mundial para enfermedades como la diabetes, según el estudio realizado por Domínguez (2012), el consumo de sábila vía oral en pacientes con diabetes demostró una disminución de los niveles de glucosa en sangre en por lo menos el 90% de los pacientes estudiados, así mismo demostró un gran resultado en la estimulación inmune, propiedades antiinflamatorias, antibacterianas, anti virales y antioxidantes, esto se debe a que la sábila contiene minerales esenciales como el fósforo, potasio y calcio, también es rica en vitaminas de la familia B y C; por esta razón se han venido generando aumentos significativos en la demanda de productos

que contengan sábila, lo cual representa una gran oportunidad de mercado debido a la poca disponibilidad de productos panificados que contengan como base nutricional sábila o sustitutos de endulzantes naturales como lo es la Stevia.

Se evidencia que la ciudad de Bucaramanga tiene posibilidades dada su tendencia a la preocupación de mejorar su estilo de alimentación dado el incremento de enfermedades asociadas al sedentarismo como lo es la obesidad y la diabetes, asimismo Bucaramanga cuenta con un gran número de establecimientos según el informe Sectorial (2016), Bucaramanga cuenta con 466 establecimientos que se dedican a la comercialización de productos panificados, según el informe de Sectorial esta variedad de establecimientos permite tener una mayor posibilidad de entrar al mercado satisfactoriamente, con esto se pretende incursionar en una población dentro un rango de edades de los 20-45 años, así mismo se incursionara en establecimientos como lo son tiendas de barrio, minimarket, tiendas naturistas y tiendas de comida saludables.

La creación de la empresa permitirá satisfacer la demanda generada, debido a que se ofrecerá un producto de panificación exento de azúcares procesadas, posicionando el producto como un sustituto alimenticio apto para personas con enfermedades relacionadas con la diabetes, personas interesadas en su cuidado personal, sustituyéndola así con productos naturales con gran contenido proteico, recomendados para la salud como lo es la Sábila y la Stevia, ofertando así al mercado un producto fresco y de calidad nutricional.

4. Marco referencial

4.1 Marco de antecedentes

Como referencia para el objeto de estudio se tomaran casos de estudio tanto a nivel nacional como internacional, se expondrán los proyectos seleccionados que van a contribuir en la realización de este plan de negocio, por consiguiente una de las fuentes consultadas pertenece a un estudio para la aplicación de Stevia rebaudiana, como edulcorante natural no calórico en recetas de pastelería ecuatoriana, el segundo es un caso de estudio sobre la creación de una plan de negocios para la producción de Néctar de Aloe Vera (Sábila) endulzado con Stevia para personas Diabéticas en Guayaquil-Ecuador, el tercer caso de estudio es de la misma índole, es decir, un plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de Aloe vera (Sábila) en cubos en el municipio de Cartago-Valle del cauca.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado en el trabajo realizado por Erazo & Castro (2018) titulado “Aplicación De Estevia “Stevia Rebaudiana Bertoni”, como Edulcorante Natural No Calórico En Recetas De Pastelería Ecuatoriana” tiene como objetivo establecer una nueva alternativa de postres que no contenga edulcorantes artificiales, sino que estén hechos a base de Stevia demostrando un contenido calórico casi nulo en preparaciones dulces y que estos sean beneficiosos para la salud. Según los estudios realizados por ellos, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC,2017), la diabetes y la obesidad están dentro de las tres enfermedades crónicas con mayor prevalencia en Ecuador, presentando que el 50% de la población presenta cuadros de sobrepeso e inicios de diabetes, esto debido a los hábitos de alto consumo de productos

derivados del azúcar procesados y altamente refinados; en este mismo estudio se desarrolla y se detalla que el bajo costo del azúcar procesado en Latinoamérica fomenta los malos hábitos de consumo de la población, dado que la industria azucarera está bien posicionada en comparación con el de la Stevia, a pesar de esto la adquisición de la Stevia en Ecuador es posible, pero su debida utilización se ve desfavorecida dado la falta de información de sus beneficios y sus posibles usos.

En consecuente se detallan los beneficios de sustituir los azúcares procesados por la Stevia, en recetas de pastelería y de la industria panificadora en Ecuador, dando como resultado de investigación que según el estudio realizado por Domínguez (2012), el remplazo de azúcares refinados por Stevia ayudan en la regulación de los niveles de glucosa en sangre, generando un acción hipoglucémica que mejora la circulación del páncreas, dando como resultado un aumento en la obtención natural de insulina.

Una vez se evaluaron los beneficios de sustituir el azúcar por Stevia, menciona el autor que se evaluó mediante un panel sensorial la percepción de las personas al dicho remplazo, dando como resultado un efecto positivo ya que el 89% de las personas evaluadas eligieron los productos panificados realizados con Stevia, manifestando que su sabor era más tenue y fácil de digerir mostrando gran satisfacción por probar algo distinto con un aporte calórico más bajo. Erazo, Castro (2018).

Ahora se presentan estudios semejantes a la realización de este proyecto, como lo es el caso de la creación de “Plan De Negocios De Producción De Néctar De Aloe Vera Endulzado Con Stevia Para Personas Diabéticas”, el objetivo de la investigación radicó en la preocupación en el

alto consumo de bebidas con alto contenido de azúcar procesados en la población ecuatoriana, debido a que según la investigación de Solís (2020), el Ecuador ocupa el puesto número 10 en la lista de países que más consumen bebidas carbonatadas, exactamente 63.8 litros per cápita, lo cual según la OMS el alto consumo de este tipo de bebidas es uno de los principales factores en la aparición de enfermedades tales como la Diabetes, La obesidad y enfermedades Cardiovasculares.

En este estudio se plantea como una solución a esta problemática la producción de una bebida base de sábila y Stevia, debido a sus grandes beneficios en la ayuda de control de enfermedades como las anteriormente mencionadas, siendo esta una gran ventaja para la introducción al mercado, dado que representa una microempresa perteneciente a la economía popular y solidaria, lo que significa una ventaja en beneficios gubernamentales en la concesión de créditos dada la importancia de proyectos productivos que se acojan a la economía solidaria del Ecuador, dando valor en el desarrollo productivo y económico del país.

En este proyecto se tuvo como población de estudio el Instituto de Seguridad social “Dr. Efrén Jurado López”, efectuando una investigación de mercados de tipo descriptivo y analítico, donde se encuestaron a un total de 313 personas, las cuales el 68.37% consideraron no saber que el tipo de alimentación puede desencadenar afecciones como la diabetes, así mismo en un 61.98% los encuestados respondieron que tenían conocimientos sobre los beneficios del Aloe Vera (Sábila) y la Stevia como un sustituto del azúcar, de esta manera el 92.7% de los encuestados respondió que le gustaría que en el mercado existiese un néctar a base de Aloe vera y Stevia con propiedades medicinales para personas con Diabetes.

La autora concluye que de acuerdo con el estudio de mercados realizado existe una buena aceptación por parte del mercado a probar una bebida exenta de edulcorantes artificiales y de beneficios para padecimientos como lo es la diabetes, mediante el uso de ingredientes como lo es el Aloe vera.

De acuerdo con Echeverry (2019) en su estudio de factibilidad “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Procesadora y Comercializadora de Aloe Vera en Cubos para el Consumo en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca”, definieron como objetivo general de su investigación, Diseñar un estudio que determine la factibilidad para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de aloe vera en cubos para el consumo en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Para lo cual definieron como sus objetivos específicos. Analizar el mercado que permita identificar cuál es el tipo de producto que se requiere en el mercado. Identificar los requerimientos técnicos que determinarán los procesos de transformación a los que se enfrentará el producto a realizar. Calcular a partir de la información económica y financiera la factibilidad del proyecto. Los autores concluyen que se tiene como fortaleza el hecho de que el departamento del valle del cauca es el mayor productor de Sábila en Colombia, facilitando así la adquisición de la materia prima, siendo esto un factor significante dando que los resultados de su encuesta realizada a 381 personas, arrojo que el conocimiento de la población sobre la Sábila y sus beneficios es bastante amplio, evidenciando que su consumo actualmente está en un rango medio, tomando este dinamismo como un oportunidad de ofrecer en el mercado cubos de Sábila que dado a su practicidad la población Cartagüeña está dispuesta a pagar entre \$2000 - \$3000 por una presentación del producto de 200 g.

4.2 Marco teórico

El paradigma sobre el cual se enfocará el presente proyecto será el neoclásico o reformista, la cual fue desarrollada entre los años 1940 y 1970 posterior a la crisis de 1929. De acuerdo a este paradigma, se tomarán dos teorías aplicables al estudio las cuales son, la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, biólogo austríaco y posteriormente adoptada a la escuela de administración por Kast y Kahn en el año 1940, “este enfoque considera una organización como un sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras” (Valle, 2007) y consecuente a ello, “las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con los cuales se enfrentan.” (Valle, 2007). De esta manera el ambiente, que es factor fundamental que afecta de una manera tan directa a la organización, se debe estudiar y entender para el aprovechamiento de la información que pueda llegar a suministrar; otra teoría que tiene aplicabilidad es la planeación estratégica propuesta por K. Andrews 1963 el cual plantea que “generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en que se desempeña.” (Valle, 2007) y a través de esta, se pueden llevar a cabalidad los objetivos organizacionales que se tengan por cumplir y las proyecciones que se tengan en mente para el adecuado desarrollo, sostenibilidad y crecimiento organizacional. “La praxeología comprende entonces desde un punto de vista general: las diferentes conductas humanas y las actividades de creación, de producción y de fabricación (la praxis y la poiesis); las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados.” (Bédard, 2003) Teniendo en cuenta las necesidades de creación y fabricación, de acuerdo con las habilidades del

ser humano, la dimensión a utilizar en este estudio es la praxeología; este enfoque permite realizar una intervención de la realidad social y económica de la población Bumanguesa a través de la praxis, es decir, del saber - hacer, orientando al ser humano a ser proactivo e innovador. Desde lo anterior, se plantea la necesidad de crear una empresa enfocada a contribuir al consumo saludable de alimentos de los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Para respaldar el proyecto realizado se opta por sustentarlo en diferentes teorías, otorgándole credibilidad y veracidad teórico – práctica, además de ello, teniendo en cuenta el consumo de recursos del ambiente e insumos para la materia prima como lo es la planta de sábila, asimismo de los recursos básicos necesarios para poner y mantener en marcha la actividad productora y comercializadora de una empresa, como lo son servicios públicos, internet, gas, y todos los demás servicios similares que se requieran; lo que lleva a considerar que se trata de un sistema abierto que se adapta a lo estipulado por Katz y Kahn, los cuales “consideran la organización como un sistema abierto que interactúa con el medio” (Zapata, 2006) y que, debido al constante cambio que presenta el entorno, la organización se debe adaptar a las posibles situaciones a enfrentar, de manera que, la situación que deba enfrentar la empresa, sea resuelta de manera asertiva y óptima para el buen funcionamiento de la misma.

“El panorama de diversidad de producción y servicios de las Pymes constituye posiblemente el sector empresarial con mayor nivel de competencia interna, ingenio y espíritu empresarial” (Desarrollo de nuevos productos y empresas. Creatividad, innovación y marketing). Y gracias a esto, se tiene un panorama muy provechoso para la creación de empresas en la región, además del progreso y desarrollo que se generaría a la hora de la puesta en marcha de la

organización. “algunos de estos estudios plantean que la tasa de fracasos es del 40% para productos de consumo, 20% para productos industriales y 18% para servicios” (Desarrollo de nuevos productos y empresas. Creatividad, innovación y marketing). Los riesgos a los cuales se enfrentarían estarían en un promedio aceptable de acuerdo con las investigaciones realizadas, ya que, el objetivo principal es generar productos aptos para el consumo humano, al igual que como proyecciones, se pretende abarcar un mercado más grande y dinámico como lo es la materia prima para productos y procesos industriales.

De igual manera, hay que tener en cuenta que los productos que se lancen, no deben ser para llenar espacios en la organización, sino para suplir necesidades en el mercado, de esta manera, se logra la asertividad tanto en procesos como en innovación y a la hora de enfocarse en solucionar problemáticas o mejorarlas se orienta el estudio hacia el mercado y no hacia cubrir espacios que se generan dentro de la misma organización y por los mismos empleados ya que, este proceso sería de factores internos y no de mercado.

Durante los últimos años, diversas investigaciones han planteado algo muy disímil, que debe llevar a cambiar el concepto de reverencia por la gran empresa y aceptar que:

- Las empresas jóvenes y pequeñas generan más empleos que las empresas grandes y viejas.
- Las empresas pequeñas innovan y producen más avances tecnológicos que las grandes.
- Mientras las compañías pequeñas tienden a innovar, las grandes tienden a adquirir.
- Los empleados de las pymes tienen niveles de satisfacción en el empleo superior a los de gran empresa (Varela, 2008).

La comunicación tanto organizacional como con los clientes es un factor determinante e imprescindible para el éxito de cada empresa, es por ello por lo que el buen manejo de relaciones tanto con los proveedores, empleados y diferentes canales de distribución, son las herramientas adecuadas para asegurar un buen plan de mercadeo y distribución ya que Everett y Rekha plantean que “los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación” (Zapata, 2006).

“El éxito ya no va a depender de la mano de obra barata o de ventajas comparativas o competitivas tradicionales; va a depender de las nuevas ideas y de la habilidad para enfrentar las circunstancias cambiantes” (Varela, 2008., pág. 47) y debido a esto, las maneras y métodos a través de los cuales se pretende ofrecer al mercado un producto innovador que aporta considerablemente a temas relacionados con la salud de las personas, beneficiosos innumerables, desarrollo social y demás factores que intervienen de manera directa en una imagen favorable para la venta y comercialización del Snack a base de Sábila y Stevia.

“Creatividad e innovación son condiciones necesarias para el éxito empresarial; por ello, una cultura que facilite este desarrollo será la clave del éxito” (Varela, 2008.) y es que, de manera directa e indirecta una cultura organizacional afecta el rendimiento de cualquier organización. La buena implementación y desarrollo de una correcta cultura, fomenta el optimismo y dirección al que se quiere llegar en la empresa e inclusive, proponer métodos para estar en un constante mejoramiento. Esto puede ser un factor tanto de éxito como de fracaso, la implementación de esta depende del equipo de trabajo con el que se cuenta para la puesta en marcha de esta.

4.3 Marco conceptual

A partir de las siguientes definiciones, se pretende ofrecer un panorama más amplio de los conceptos más repetitivos en la elaboración del presente proyecto al igual que las palabras claves que determinan el horizonte de este.

4.3.1 Plan de negocios

Es un documento de gestión cuya extensión es de tipo variable según la información que se desea presentar a los inversionistas o en la búsqueda de financiamiento externo. Entre la información que contiene están los objetivos de la empresa, las estrategias que se aplicarán para alcanzarlos, el organigrama administrativo, el presupuesto de inversión y los de costos operacionales e ingresos futuros, y el capital de trabajo para iniciar operaciones.

Además, hay otra información complementaria como: definición del concepto, el tipo de producto o servicios que se ofrecerá, cuál es el público a que se dirige el bien o servicio y quiénes son los competidores existentes en el mercado, entre otros. Se define también el talento humano que se empleará, cómo se invertirá y cuál el margen de utilidad que se logrará.

Según el estudio de WEINBERGER (2010), elaborar un plan de negocios no es tan difícil como se puede creer. Si bien cada proyecto es diferente, todo comienza con una idea y su materialización está dada por cinco puntos básicos:

- Estructura ideológica. Abarca el nombre comercial de la empresa, se define la misión, visión y los valores y un detalle de cuáles son las ventajas competitivas del negocio.
- Estructura del entorno. Se efectúa un análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como es el comportamiento del sector en que se desenvolverá, hacia dónde tiende el mercado, número de competidores y clientes potenciales.
- Estructura mecánica. Se señalan las estrategias a implementar en las áreas de distribución, ventas, marketing y publicidad, las cuales serán las directrices para lograr el éxito en el negocio.
- Estructura financiera. Comprende las proyecciones y cálculos en los diferentes escenarios y la viabilidad de la idea de negocio, si se logrará un margen de utilidad atractivo.
- Recursos humanos. Se definen de cuáles serán los puestos de trabajo que se necesitará llenar y establece los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que conforman la empresa.

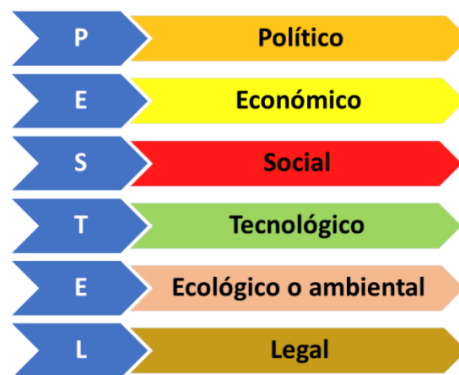
Según autores como Osterwalder & Pigneur el plan de negocios es un vasto documento que ayuda al emprendedor al análisis de las condiciones del mercado y la planeación de la estrategia del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2015) Por lo que este documento describe y explica el negocio que se llevará a cabo, así como los diferentes aspectos vinculados con este. Entre los beneficios que se logra al contar con este documento están: conocimiento de la viabilidad y rentabilidad del negocio previo a la puesta en marcha, además de servir de orientación al ponerlo en marcha y posteriormente operarlo y, en caso de captar funcionamiento, permite su consecución.

4.3.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, como acrónimo de las iniciales de las seis categorías macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) permite identificar los principales factores macroeconómicos que tienen una influencia potencial en la evolución del futuro de la empresa (Amador,2022)

Figura 1.

Análisis Pestel



Nota: Adaptado de: Economipedia

4.3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio (Castro, 2016). Estas fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación con los proveedores.
- La amenaza que representan los productos entrantes.
- La amenaza que representa los productos sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

4.3.4 Análisis DOFA

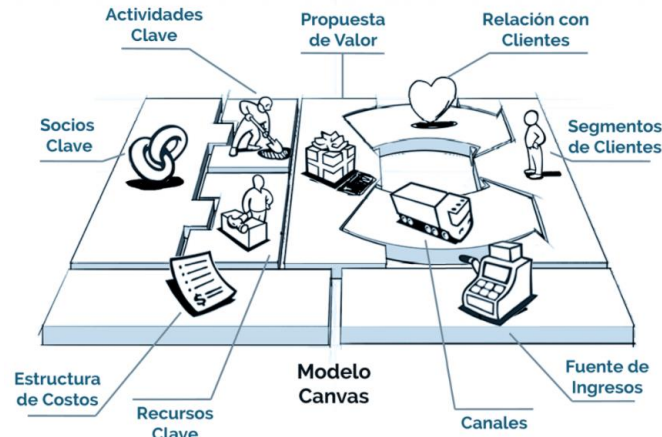
El análisis DOFA es una herramienta de análisis estratégico multidimensional: por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas); por otro lado, permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas) (Serna, 2010).

4.3.5 Modelo de negocio canvas

El modelo de negocio Canvas se define como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias (Osterwalder & Pigneur, 2015) y está representado de la siguiente manera:

Figura 2.

Modelo Canvas



Nota. Adaptado de: Clark (2014)

4.3.6 Diabetes

Es una enfermedad que se caracteriza por los altos niveles de glucosa (azúcar) en la sangre. Esta proviene de los alimentos que se consume. Siendo la insulina una hormona que contribuye a que la glucosa penetre entre las células para proporcionarles energías. No se produce insulina en la diabetes tipo 1. En la de tipo 2, la más común, el cuerpo no produce o emplea la insulina de forma correcta. Sin las suficientes cantidades de insulina la glucosa permanece en la sangre. Si no es tratada a tiempo la diabetes puede originar problemas de salud muy serios. Afectar a los ojos, los riñones y los nervios. Así también, enfermedades cardíacas, derrames cerebrales y la necesidad de amputar un miembro.

La prevalencia y el incremento de enfermedades no transmisibles (ENT), como es la diabetes, siendo la causante de muchas muertes a nivel mundial según la OMS (2021), la diabetes es la causante de 1.6 millones de muertes, posicionándose como la protagonista en países de bajo

desarrollo como lo son los países de América del Sur, ocupando Colombia a nivel mundial el puesto número 116 y en América del sur el puesto número 7, en el ranking de países con mayor casos de Diabetes y muertes reportadas por esta afección, OMS (2021).

4.3.7 Sábila

Llamada también Aloe Vera, por sus propiedades es muy conocida en la población. En el estudio de Vega (2015), desde la antigüedad, por sus propiedades saludables y medicinales la planta aloe vera ha sido cultivada. Siendo un de las plantas más comunes para tratar diferentes afecciones, siendo lo aprovechable sus hojas. Las cuales no solamente contienen agua y nutrientes, de las cuales se obtiene un “gel” que es llamado “látex”. El gel es la sustancia mucilaginosa que está dentro de la pulpa interior de las hojas.

Siendo uno de sus principales beneficios, es la capacidad de poder regular los niveles de azúcar en la sangre y combatir la diabetes. Existen evidencias, que, desde tiempos antiguos, y actualmente estudios científicos efectuados a la planta de aloe vera, están confirmando todos sus beneficios. El aloe vera será útil para el tratamiento de la diabetes de tipo 2, con lo que se reduce que el paciente se vuelva dependiente de las inyecciones de insulina. Los científicos han encontrado que el aloe vera tiene las siguientes propiedades:

- El néctar de aloe vera contribuye en la regulación de la glucosa en el torrente sanguíneo, por ende, se mejora la salud de las personas que están afectados con diabetes.
- Contribuye a mejorar la salud de los riñones y el colon si se consume regularmente, que son dos órganos afectados por la diabetes.

- La diabetes puede ser controlada de forma natural si se consume aloe vera regularmente junto con una dieta baja de carbohidratos.

Beber entre 5 – 15 ml diarios de aloe vera reducen los niveles de azúcar en la sangre de manera significativa (SAVILOE, 201).

4.3.8 Stevia

La Stevia es una planta originaria del Sudeste de Paraguay, de la parte selvática subtropical de Alto Paraná. Esta planta fue usada ancestralmente por sus aborígenes, como edulcorante y medicina (Martínez, 2015).

En el actual idioma guaraní se conoce como ka'a he'ẽ palabra compuesta por las palabras ka'a o caá: hierba o helé o jé: dulce. De ahí que sea conocida como “la hierba dulce del Paraguay” (Loria, 2011).

El naturalista suizo Moisés Bertoni fue el primero en descubrir la especie que crecía en el Alto Paraná. Posteriormente, el químico paraguayo Ovidio Rebaudi publicó en 1900 el primer análisis químico que se había hecho de ella. La especie fue bautizada oficialmente por Bertoni en su honor como Eupatorium Rebaudiana, o Stevia Rebaudiana (Loria, 2011).

El botánico suizo Moisés Santiago Bertoni fue el primero que la describió, en 1887, detallando su sabor dulce. En 1900 el químico paraguayo Ovidio Rebaudi, logró aislar dos

principios activos: uno dulce y otro amargo. Posteriormente, estos compuestos fueron llamados esteviósido y rebaudiosido, que son de 200 a 300 veces más dulces que la sacarosa, estables al calor y no fermentan (Martínez, 2015).

La Stevia ha superado con éxito los estudios de laboratorio, por lo que en muchos los países se han autorizado el uso de sus extractos. La Stevia natural, sin refinar, contiene más de 100 elementos y aceites volátiles identificados y el cultivo puede realizarse en la mayoría de los suelos de los países cálidos o templados.

Entre los principales productores de Stevia a nivel mundial son Japón, China, Corea, Taiwán, Tailandia, Indonesia, Laos, Malasia y Filipinas; todos estos países representan el 95% de la producción mundial. Cabe destacar que Japón es el país con mayor cantidad de fábricas procesadoras y extractoras de Stevia. En América es cultivada principalmente en Paraguay, Brasil, Argentina, Colombia, Perú y cultivos muy pequeños en Ecuador (Martínez, 2015).

5. Análisis del Sector

Para desarrollar una panorámica más clara para formalizar una empresa dentro del sector alimenticio, en sucesión se especificara los factores macro y micro del entorno que puedan influir en la creación de la unidad productiva, teniendo como método de estudio el análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter, identificando así para el macro entorno el desarrollo de análisis de factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal; Asimismo para los factores que incurren en el micro entorno teniendo en cuenta la entrada de nuevos competidores, la rivalidad

entre los competidores, los productos sustitutos, la negociación de los proveedores y por último y no menos importante el poder de los clientes.

5.1 Análisis Pestel

Según la investigación de Amador (2022) un análisis pestel es un instrumento que le permite a las organizaciones evaluar y descubrir los factores externo que pueden inferir en su negocio, así mismo Pestel es un acrónimo de los factores que se estudian, Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

En nuestra sociedad la evolución del entorno siempre está en continua evaluación, lo cual a través del tiempo ha incurrido en cambios significativos en aspectos de adaptación dentro de un ambiente mucho más cambiante de competencia mucho más agresiva, para lo cual en tiempos actuales se ve como una necesidad innata para la continuidad y el fortalecimiento de las unidades productivas, teniendo en cuenta lo antes mencionado a continuación se analizan algunos factores necesarios para la puesta en marcha de la empresa BROTLOE S.A.S.

5.1.1 Factores políticos.

El Gobierno Nacional, a través de Colombia Productiva, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, diseñó el Plan de Negocios, con visión a 2028, para los sectores de snacks, galletas y aceites, en el que se plantea la estrategia para aumentar ventas locales, producción y exportaciones, gracias a mejoras productivas y de calidad en el sector.

5.1.2 Factores Económicos.

Los factores económicos son bastante importantes para empezar a establecer un análisis externo, debemos tener en cuenta que estos son variables y con la actual pandemia han tomado un rumbo incierto y de oportunidades. En 2021 según el gobierno Nacional se espera que el PIB de Colombia crecería 3,6% (Dinero, 2020). Se espera que el entorno de bajas tasas de interés, facilitadas por el Banco de la República, impulse el crecimiento del consumo privado. Esto, una vez que se hayan aliviado las medidas de contención doméstica y se facilite un repunte gradual de la inversión, a medida que los proyectos de infraestructura importantes como las carreteras 4G y los proyectos del metro de Bogotá se reanuden por completo.

Se espera que la inflación permanezca dentro del rango objetivo del Banco de la República, debido a que la debilidad de la demanda atenuará las presiones del efecto traspaso (pass-through) del tipo de cambio. Sin embargo, se espera que los bajos precios del petróleo y las reducciones en la demanda global causen un deterioro en el déficit de cuenta corriente hasta 5.3% del PIB en 2020, antes de recuperarse a 4.7% en 2021-2022 (Banco de la República de Colombia, 2020).

5.1.3 Factores Sociales

Los factores socio culturales del sector de snack, confitería y repostería que están ligados directamente con la población en lugares urbanos. Las tendencias de los consumidores colombianos en los últimos 10 años han venido cambiando. Los hábitos de consumo en esta nueva era han tomado rumbos de exigencia al nuevo cliente, sabemos que un cliente que conoce lo que

compra tiene una mayor satisfacción cuando se suplen las necesidades y más aún con los productos saludables. Desde el 2017 el Gobierno Colombiano ha aportado su granito de arena para incentivar la nutrición adecuada, donde han hecho campañas directas que a la fecha han tenido cobertura nacional como la campaña de red papaz.

5.1.4 Factores Tecnológicos

- **Infraestructura tecnológica**

Se debe tener en cuenta el costo de la inversión tecnológica necesaria para la producción de los bizcochos, los cuales necesitan de implementos como: batidora, gramera, horno, mesa de acero inoxidable, batidora de globo manual, licuadoras, bandejas, moldes, entre otros. Además, el uso de la energía de estos implementos, y la actualización de estos de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado.

- **Penetración a internet**

Contar con dispositivos adecuados para la penetración en redes sociales, diseño de publicidad, atención de servicios venta y postventa, manejo de inventarios, y demás.

5.1.5 Factores ecológicos

La materia prima para los bizcochos está hasta el momento disponible en todas las temporadas del año, por lo cual no se supone una escasez de ésta. Se debe tener en cuenta en los procesos de producción la generación de desechos, clasificación de estos, así como la regulación del consumo de energía y el agua y las leyes de protección medioambiental, que en Colombia está determinada por la ley 99 de 1993.

5.1.6 Factores Legales

Las normas sobre sanidad y manipulación dentro de los procesos de fabricación de productos alimenticios están determinadas por la resolución 2674 de 2013 por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones, dictadas por el ministro de salud y protección social, que tiene como descripción de objeto, lo siguiente:

Objeto: La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Toda empresa que fabrique productos alimenticios en Colombia debe obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación

Sanitaria, Permiso Sanitario o Registro Sanitario) expedida por el INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima, 2016).

5.2 Cinco fuerzas de Porter

Para poder ejercer este análisis es esencial identificar el sector estratégico del mercado. De igual forma, para llevar a cabo este análisis es necesario utilizar un modelo, en este caso se usará el modelo PORTER, Según Porter (2008), este modelo nos permite entender la industria y su naturaleza para vincularse con los diferentes protagonistas que conforman y operan el mercado en el que se desarrolla. Esta herramienta permite comprender y lidiar con la competencia detectando los factores de rendimiento e influencia en el sector que se está evaluando. Así como comprender la dimensión y la exposición de poder disminuir la capacidad de producir beneficio a la empresa. Michael Porter indica las 5 fuerzas en un esquema simple y práctico que constituye la manera de definir la rentabilidad en el mercado o sector, por consiguiente, es importante que las empresas involucradas en el sector a evaluar puedan contrarrestar estas fuerzas y ser más competitivas mediante una optimización en sus recursos. A continuación, se describirá de una manera breve estas 5 fuerzas de Porter las cuales son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.

5.2.1 Primera Fuerza: Amenaza de nuevos competidores

Mediante una acertada identificación de esta fuerza, podremos conocer el nivel de amenaza que implica entrar a un sector por parte de la organización, con esto se identifica a los nuevos competidores que pueden entrar al mercado, observarlos y estar atento ante las nuevas estrategias de estas nuevas compañías rivales, tomando acciones para poder enfrentar a estos competidores y atraer a los compradores.

Según el estudio realizado por Figueredo (2010), nos dice que cuando una nueva compañía intenta ingresar a un nuevo sector puede llegar a tener barreras que dificulten su posicionamiento, haciendo que aumenten sus costos de inversión para poder entrar y tener un posicionamiento en el mercado, se mencionara algunos de estos elementos que pueden actuar como barreras para la empresa BROTLOE S.A.S.

Según Arellano (2017), para el sector de bizcochería a base de sábila el costo de entrada es relativamente bajo debido a la poca competencia directa con el producto, pero debido a que el producto no es tan conocido y la competencia indirecta de alimentos saludables va en aumento, presenta un alto costo para la difusión de este y posicionamiento de la marca, a continuación, mostraremos algunos componentes que se presentan como barreras para el ingreso de la empresa BROTLOE S.A.S.

Según Porter (2008), la barrera de entrada de costos se presenta principalmente por las economías de escala, esta economía de escala se basa en la capacidad que una empresa tiene para producir productos en una mayor cantidad, debido a esto entre mayor sea la capacidad de producir

de la empresa menor serán los costos de producción de sus productos, esto debido a la reducción por costo unitario al aumentar la capacidad de instalación en la producción, este concepto funciona principalmente en empresas con largas trayectoria donde pueden usar mejor tecnología y negociar mejores condiciones con los proveedores, dificultando la entrada a pequeñas empresas; por consiguiente que tienen una larga trayectoria en el mercado de los alimentos saludables y juegan un papel determinante para el ingreso de BROTLOE S.A.S, debido a que ofrece productos similares al expuesto previamente en el municipio de Bucaramanga son:

La multinacional mexicana GRUPO BIMBO S.A.B cuenta con múltiples productos saludables en presentaciones parecidas a las que promoverá la empresa BROTLOE, GRUPO BIMBO registró un beneficio neto atribuido de US\$ 780 millones de dólares durante el 2021, lo que corresponde a un incremento del 74,7% con respecto a las ganancias contabilizadas un año antes (Americaeconomia, 2022).

La Compañía colombiana PRODUCTOS RAMO S.A.S se encuentra en el mercado de productos saludables con su línea “Equilibrio” que cuenta con diferentes tipos de ponqués y muffins, esta compañía obtuvo ingresos por \$ 4695,89 millones de pesos en el año 2020 (Semana, 2021).

Según Porter (2008), hay dos factores que inciden mucho en la entrada de nuevos competidores y son los factores de la diferenciación del producto y los canales de distribución, estas dos causas tienen ciertos atributos en que las empresas hacen percibir sus productos a los clientes como algo único debido a la identificación de marca que poseen y haciendo que los clientes

tiendan a ser más leales a la marca; también estas empresas cuentan con canales de distribución muy bien definidos que le permiten disminuir sus costos y lograr una mayor cobertura de sus productos.

Siguiendo este concepto, los principales productos homólogos de las empresas anteriormente mencionadas son; el pan Vital Multicereal de la compañía GRUPO BIMBO S.A.B con precio de \$ 9,750 pesos x 500 g y el Ponqué Ramo Equilibrio integral con precio de \$5,250 pesos x 230g; donde sus principales canales de distribución son los grandes almacenes de cadena de la ciudad como lo son (Jumbo, Éxito, Metro, Mega Redil, Mas X Menos entre otros almacenes) y la gran mayoría de autoservicios y tiendas de barrio que hay en la ciudad, por lo que su alcance es muy amplio además de contar con publicidad exclusiva y carteles en los almacenes antes mencionados que amplían su visibilidad y atraen mayor cantidad de clientes.

Para la barrera de entrada de capital podemos decir que “La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.” (Porter, 2008) de esta manera para BROTLOE, la mejor forma para atraer clientes y generar un factor diferenciador con las grandes compañías es innovar productos que se diferencien de la competencia y así poder ir logrando posicionamiento en el mercado, en este caso el ofrecer productos libres de azúcares procesadas y a base de Sábila y Stevia logran un diferenciador de los demás productos del mercado en bizcochería que genera una percepción de consumo de hábitos saludables.

Una gran dificultad de entrada se puede presentar para las pequeñas empresas como BROTLOE, el lograr persuadir a los canales de distribuciones existentes como lo son las tiendas y supermercados, esto debido a la poca visualización de la nueva marca que puede ingresar a sus estantes.

5.2.2 Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2008), los proveedores pueden llegar a tener un alto o bajo poder de negociación dependiendo de su participación o concentración en un sector industrial, la cantidad de proveedores que se encuentren, el nivel de importancia de los productos que ofrecen y la disponibilidad de productos sustitutos que puedan llegar a suplir esa demanda; entre más cantidad haya de lo anteriormente mencionado menor es la posibilidad de que un proveedor tenga un alto poder de negociación. Según lo mencionado anteriormente, mencionaremos y analizaremos el principal insumo para la fabricación del bizcocho que es el aloe vera.

En revisión de literatura se puede evidenciar que el último estudio realizado por el ministerio de agricultura sobre la producción y rendimiento en Colombia de la aloe vera se realizó en el año 2018, la cual pretende demostrar que ha venido en aumento cada año, esto se puede observar en la siguiente figura (ver figura 1)

Tabla 2.*Área, producción y rendimiento en Colombia*

VARIABLE	2014	2015	2016	2017
ÁREA(HA)	598	679	598	624
PRODUCCIÓN (TON) PENCA DE SÁBILA	7,920	12,301	11,591	11,918
RENDIMIENTO (TON/HA)	19,56	21,88	28,59	26,84

Nota. Adaptado de: Minagricultura, (2018).

“Las exportaciones e importaciones del aloe vera han tenido un importante crecimiento los últimos años, el crecimiento promedio en las importaciones fue de 9.25% y 6,62% en las exportaciones.” (MINAGRICULTURA, 2018), aunque las exportaciones vayan en aumento las importaciones igual, por lo que la balanza comercial sigue siendo negativa para Colombia, esto se puede observar en la siguiente figura (ver figura 2).

Tabla 3.*Balanza comercial exportaciones e importaciones en Colombia*

COMERCIO	2014	2015	2016	2017
EXPORTACIONES (TON)	60	90	120	150
IMPORTACIONES (TON)	257	222	310	320
BALANZA COMERCIAL	-197	-132	-190	-170

Nota. Adaptado de: Minagricultura, (2018).

Según el Tiempo, (2017) el aumento en la utilización de este insumo en Colombia se ha debido principalmente por la salida al mercado de nuevos productos a base de sábila como lo es Alpina Aloe, Saviloe, entre otros productos que le dan valor agregado a este insumo; según

estimaciones por parte de la industria colombiana de aloe vera la demanda actual ronda las 100 toneladas mensuales de pulpa en cubos.

Según ARANA (2019), la producción de Stevia en Colombia se produce principalmente en las regiones de Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Boyacá, siendo actualmente registradas 534 hectáreas aproximadamente de Stevia, las cuales a hoy deben representar un número más alto dado que la Asociación Colombiana de Productores de Stevia, emitió hasta el año 2003 su último reporte de hectáreas cultivadas de este producto, donde se cultivaban en algunas partes de la costa Atlántica, el cultivo de la Stevia ha venido en aumento en los últimos años debido a la creciente comercialización industrializada de la Stevia, este hecho es concordante al incremento notable de la demanda debido a que grandes compañías como INCAUCA están ofreciendo actualmente productos que contienen Stevia como el producto Incauca Zero calorías con Stevia e Incauca Light en presentaciones sólidas y líquidas, otro caso es del producto de la empresa NATRI en su presentación de Stevia de 180 g; en representación líquida tenemos a la empresa ALSA FOODS S.A.S con su producto Fassina Stevia al 100% con 250 ml.

Para BROTLOE, esto representa una oportunidad dado el incremento en el desarrollo de la industria de la Sábila y Stevia, debido a que esto significa una mayor oportunidad en la obtención de insumos que para nuestro producto son principales a menor costo y facilita la obtención de estos, pudiendo así expandir un portafolio de proveedores que mantenga durante toda la época del año una oferta constante del producto.

5.2.3 Tercera fuerza: Rivalidad entre los competidores existentes

Este es una de las fuerzas más determinantes en Porter, las empresas realizan todo tipo de acciones para el mejoramiento de su marca en el mercado; “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2008), la rivalidad entre las empresas puede llegar a ser más fuerte si se tiene muchas compañías que ofrecen productos similares y el mercado es reducido, entre más fuerte compitan las empresas líderes en el sector más difícil es el acceso por parte de nuevas empresas para el ofrecimiento de sus productos.

Según Portafolio (2019), un estudio realizado por la firma de estudios de mercado Kantar, el 98% de los colombianos consumen productos panificados en Colombia, en donde su principal compra son tamaños de aproximadamente 408 g o una bolsa de pan de tamaño mediano, según la revista La Barra (2017), la mayoría lo consumen en horas de la mañana con un 91% en el desayuno; según el estudio de Kantar el pan industrializado es más vendido en los supermercados y almacenes de cadena con un 26%, seguido por las tiendas de barrio con un 22% y por ultimo las tiendas de descuento con un 18%; según la revista La República (2021), aunque se venda más en grandes cadenas y supermercados con un 29%, el principal canal de distribución de panes industrializados son las tiendas de barrio con una participación del 58%, y el 13 % restante por independientes.

Según la revista La República (2021), el ranking de las compañías con la mayor cantidad de ventas en Colombia de productos panificados son el GRUPO BIMBO con una participación del 15,8% que lo convierte el líder absoluto en el mercado, seguido por la empresa COMAPAN con 1,7% y Don Maíz con 1,4% de participación; estas compañías al tener una participación tan alta en el mercado dificulta la entrada de nuevos participantes debido a su producción en masa que posibilita la reducción de costos en su elaboración dejando los precios más accesibles al público, por lo que estas compañías mantienen una ventaja debido a su alto flujo de ventas.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, la empresa BROTLOE, se ubica en la situación menos adecuada, esto debido a que las barreras de ingreso son bajas y las barreras de salida son altas, esto debido a que las empresas antes mencionadas tienen un posicionamiento demasiado fuerte y dominan el sector de productos panificados.

5.2.4 Cuarta fuerza: Amenaza de productos o servicios sustitutos

“Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios” (Porter,2008), en este sector de productos panificados, existe una alta amenaza de productos sustitutos para la empresa BROTLOE, aún más si las empresas líderes en el sector cuentan con valores agregados como su innovación, nivel de tecnología en sus procesos o su calidad que le permiten la reducción de costos en sus procesos y posibilita al consumidor a presionar más sobre los precios de los productos; los productos sustitos que buscan la satisfacción alimenticia saludable han venido en constante crecimiento en Colombia, según portafolio (2021),

los 'snacks' saludables tuvieron un crecimiento del 2% anual entre el año 2015 y el 2020, estos snacks que están representados por las bebidas carbonatadas con un 46,8% de participación, seguida por los productos con contenido de lácteos con un 32,1% y por último los horneados con un 7,9%; los productos a base de sábila también han tenido un buen crecimiento pero enfocados principalmente a las bebidas como Saviloe.

Actualmente el mercado está enfocándose principalmente al cuidado de la salud, pero dejando un poco de lado el cuidado a las personas con problemas relacionados con el azúcar y que sufren diabetes, incluso el pan Vital de BIMBO posee pequeñas cantidades de azúcar que pueden llegar a ser intolerantes para las personas que sufren problemas de diabetes; en consecuencia a esto el GRUPO BIMBO ha sacado un posible producto sustituto para BROTLOE que es el pan Fit Integral 0% azúcar el cual es apto para el consumo por parte de personas diabéticas, el cual cuenta con un contenido de 350g y un precio de \$6.400, en el mercado local en la ciudad de Bucaramanga, podemos conseguir productos semejantes en cadenas como MERCASUR, MAS X MENOS, JUMBO, entre otros, siendo una de las opciones más recurrentes los Brownies artesanales sin azúcar de la empresa Nacional CHOCOLOV en su presentación de 66 g con un precio de \$7.800 pesos, seguido por brownies sin azúcar añadido de la línea 'finesse' de la empresa ALPINA en su presentación de 44 g con un precio de \$3.800 pesos , así mismo las tiendas D1 ofrecen a sus clientes la línea de productos de la empresa NATRI LTDA, la cual tiene en su portafolio su pan multigranos 0 azúcar por 450 g con un valor de \$4.400 pesos.

Debido al crecimiento del cuidado de la salud a la hora de consumir este tipo de alimentos hay una oportunidad de entrada para los productos de la empresa BROTLOE gracias a que son hechos a base de sábila y son libres de azúcares procesados, como se pudo evidenciar

anteriormente, aunque existen productos que contienen Stevia, para BROTLOE es un diferenciador el hecho de contener Sábila, dado que por su contenido nutricional y beneficios a la salud podría aportar un incentivo para las personas que buscan un producto que aporte aún más a los beneficios de estilo de vida saludable que ha venido en auge.

5.2.5 Quinta fuerza: Poder de negociación de los compradores

El análisis de este último factor es importante debido a que determina que tanto poder tienen los clientes para negociar los productos que las empresas ofrecen; “los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter,2008, p.8), en este sentido los clientes pueden llegar a ser poderosos si empiezan a ver los productos similares y no tienen grandes diferenciaciones por lo que tenderán a que los proveedores se enfrenten entre sí para poder captarlos y que compren sus productos, según la revista La República (2021), el consumo de snacks saludables y hábitos saludables crecieron fuertemente debido a la pandemia, debido a cuestiones del covid-19 las personas empezaron a pensar y actuar más en su bienestar, empezando a investigar y consumir más productos que tuvieran un impacto positivo en su salud, según un estudio hecho por State of Snacking, en donde concluían que el 57% de las personas que fueron encuestadas empezaron a consumir snacks siendo más conscientes con su valor nutricional, mientras que 66% tiene más control sobre el tamaño de las porciones que ahora consumen y el 64% es más cuidadoso con los snacks que su cuerpo requiere; el estudio también se refirió a que una de las principales razones del aumento de consumo de snacks fue la portabilidad, le satisfacen

los antojos y por ser idóneos para ser consumidos entre las comidas principales. según lo mencionado anteriormente, para BROTLOE esto ha hecho que se genere nuevas innovaciones en productos y crezca la oferta de productos saludables con un valor nutricional que sea apto y accesible para la mayoría de clientes, lo cual representa una gran ventaja en la adaptabilidad que tendría el bizcocho hecho a base de Sábila y Stevia, dado que otorga la practicidad de tener un snack para cualquier hora del día que mantenga su ligereza y contenido nutricional, dando a si la satisfacción al cliente de que a su vez se está consumiendo un producto balanceado y de buen sabor.

6. Análisis de mercado

Según Noriega (2021), la investigación de mercados es una herramienta metodológica que nos permite conocer el mercado, conectar los actuales y potenciales clientes con el mercado, dicho en otras palabras. La investigación de mercados es la función encargada de reunir, tratar y analizar los datos de forma sistemática de asuntos de interés para la empresa, esto con el fin de tomar las decisiones y estrategias más adecuadas con respecto al marketing. Recurriendo a métodos estadísticos y analíticos de diferentes técnicas para obtener la información requerida.

En este aspecto se puntualiza la especificación del producto, el mercado potencial, el desarrollo de la investigación de mercados junto con sus respectivas conclusiones.

6.1 Descripción del producto

El bizcocho BROTLOE es un producto integral con una textura suave, sin azúcar, sin colorantes artificiales, hecho a base de Sábila y Stevia, harina, cocoa que le da el color oscuro al bizcocho, arándanos y nueces, teniendo así un alto contenido nutricional, lo cual permite al producto ser consumido por personas diabéticas sin ningún riesgo de afectación a su salud.

6.2 Mercado potencial

Tras la investigación sobre los estilos de vida generacionales de 30.000 personas de diferentes países, Nielsen (2021), revelo que los jóvenes Millenials en un 81% está dispuesto a pagar más por alimentos que brinden bienestar y más beneficios al cuidado de su cuerpo, resaltando alimentos bajos en sodio, en azúcares procesados, prefiriendo así productos más orgánicos, artesanales y con mayor contenido nutricional.

La generación Millenials mantiene una tendencia a cambiar sus hábitos de consumo, tanto así que las empresas han visto la necesidad de cambiar paulatinamente sus características con el fin de modificar sus formas de vender para así satisfacer los gustos y aspectos cambiantes de la generación Millenials según La República (2021). Por ende, los alimentos ricos en nutrientes y considerados orgánicos (libres de azúcares procesados, artesanales) han aumentado su consumo, productos con ingredientes como semillas, frutos secos, arándanos, quinua y endulzados con Stevia son percibidos como Naturales.

Teniendo en cuenta los hechos anteriormente citados, para tener una visión más clara de la segmentación de mercado donde según lo expresado en la investigación de la Universidad de Guadalajara (2020), el proceso de segmentar o dividir en nichos de mercado objetivo consiste en identificar un grupo de compradores con características similares, necesidades e intereses compartidos, teniendo en cuenta esto el mercado potencial para BROTLOE S.A.S, son todos los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, el mercado o nicho objetivo son los habitantes Millenials que están entre las edades de 20 a 45 años , pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 a 5.

6.3 Investigación de mercado

Para la visualización de un mejor panorama en la que se desenvuelve el presente trabajo se debe tener en cuenta que se realizó un sondeo preliminar acerca de los de los hábitos alimenticios y las preferencias de la población bumanguesa, con el fin de tener un panorama para determinar el producto, el cual el producto Bizcocho de Sábila y Stevia, adicional a esto para determinar la aceptación que tendrías el Bizcocho, se realizó una encuesta teniendo en cuenta las características de las personas encuestadas y se realizó un degustación del bizcocho lo cual permitió tener un análisis sensorial del mismo. En este sentido, para términos de la comprensión en la lectura del presente trabajo se hará ilusión con el nombre de Encuesta Inicial (Ver apéndice B) y sus resultados (Ver apéndice C). y para la encuesta Final se hará alusión al formato ubicado en los anexos (Ver apéndice D) y sus resultados (Ver apéndice E).

Según el índice de Competitividad de Ciudades (ICC) 2021 del consejo privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, Bucaramanga y su área metropolitana se ubicó en el quinto lugar como la ciudad más competitiva, con prospectiva al crecimiento y prosperidad. De

acuerdo con esto, la puesta en marcha de la idea de negocio BROTLOE SAS es una alternativa para el emprendimiento en alimentos saludables entendiéndose como el fomento de estilos de vida saludable con el fin de alentar y promover una alimentación con alto contenido nutricional con beneficios en la salud humana.

6.4 Tamaño de la muestra

Con el fin de determinar el número de la muestra para realizar la encuesta final, se tuvo como referencia la información suministrada por la alcaldía de Bucaramanga y el DANE, según lo reportado por estas entidades podemos observar lo siguiente:

Tabla 4. Muestra para realizar la encuesta final

ESTRATO	% POR ESTRATO	CANTIDAD DE POBLACIÓN
1	10,06%	19.670
2	14,59%	28.524
3	28,84%	56.381
4	34,16%	66.783
5	4,89%	9.567
6	7,44%	14.551

Nota. Tomado de: Alcaldía de Bucaramanga en su plan de desarrollo y el DANE (2021)

Teniendo en cuenta la información suministrada o por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE para el año 2021 se registra una población de 528.855 (Ver

apéndice F), siendo este el mercado potencial teórico. En virtud de ello teniendo en cuenta el mercado el segmento de mercado para BROTLOE S.A.S selecciono entre los ciudadanos de los estratos 2 a 5 de la ciudad, es decir el mercado objetivo es aproximadamente 261.255 Habitantes; donde el porcentaje de la población entre las edades 20 a 45 años se obtiene mediante las proyecciones de la base de datos del DANE (Ver apéndice F), adicional a esto la probabilidad de aceptación p y no aceptación q, se determinaron mediante la Encuesta Inicial donde el resultado a la pregunta ¿Estaría usted interesado a probar un snack a base de sábila y Stevia con sabor chocolate?, arrojó que el 94.1% estaría dispuesto a probarlo y el 5.9% no, así mismo se tomó como base el error estimado de un 5% esto dado que este porcentaje es generalmente el que más se utiliza en una investigación (Hernández, 2018), por ende se tendría un nivel de confianza del 95%, de modo que el tamaño de la muestra son 95 encuestas, de acuerdo a la siguiente ecuación:

Población: 261.255 habitantes, intervalo de confianza del 95% (z=1.96), probabilidad de aceptación: 94.1 %, probabilidad de no aceptación: 5.9%, Margen de error: 5%

Muestras de encuestas: 95

Figura 6.

Formula Muestreo Aleatorio Simple-

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z) * (p) * (q)}$$

Nota. Tomado de: Hernández Sampieri (2018) *Metodología de la investigación*

6.5 Implementación y resultados de la encuesta

Se tuvieron como lugares para la implementación de la encuesta Final (Apéndice D), diferentes puntos de la ciudad de Bucaramanga tales como el Parque San Pio, la Universidad Industrial de Santander, Centro comercial Acrópolis y la intercepción entre la Calle 34 y la Carrera 24. Teniendo en cuenta las principales características de cliente potencial, las cuales eran personas entre los 20 a 45 años, residentes en la Ciudad de Bucaramanga pertenecientes en los estratos socioeconómicos 2 -5, teniendo como principal característica consumidor habitual de snacks panificados con algún fruto seco, tales como pan Vital, Pan Fit Integral Bimbo, Pan 0 azucares de Ramo, entre otros, pero considerados saludables, cabe mencionar que para esta encuesta se dio una degustación del bizcocho y se le pidió llenar en sus dispositivos electrónicos la encuesta de manera virtual.

Los objetivos buscados en esta encuesta fue identificar las principales características demográficas como lo son (Edad, Sexo, Estrato), identificar así mismo sus hábitos alimenticios a la hora de escoger un snack (Lugar, Frecuencia, Hora, Precio, Atributo, Motivación), para la degustación del producto se buscó determinara la capacidad de aceptación de los clientes en factores tales como (Color, Olor, Sabor, Aceptación y Dispuesto a pagar).

6.6 Implementación y resultados de la encuesta

Con respecto a las características demográficas de las 153 personas que fueron encuestada en la encuesta final Ver (Apéndice E), el 65.3% de las personas se encuentran entre una edad entre 20-30 años y un 35,7% oscilan entre edades de los 31-45 años, en su mayoría fueron mujeres más exactamente en un 58.2%, en comparación con un 41.8% los cuales fueron Hombres.

De los encuestados el 39.9% pertenecen a estratos 1-2, pero la mayoría de los encuestados se encuentran en los estratos 3-4, en comparación con los estratos 5-6 que solo representaron un 7.2% de la población encuestada. Siendo estas las características principales para la segmentación de los clientes potenciales.

De acuerdo con los hábitos alimenticios de los encuestados se pudo observar que un 77.8% es consumidor de snacks entre las comida principales, frente a un 22.2% que respondió que no, así mismo la frecuencia con la que consumen snacks se encuentra en un 50.3% entre 1-2 veces por semana, un 34.6% entre 3-4 veces por semana, un 12.4 entre 5-6 veces por semana y solo un 2.7% entre 7 veces o más por semana, siendo la hora favorita para consumirlos en la merienda de la tarde teniendo un porcentaje del 54.2% de los encuestados , seguido del 30.7% que los prefiere en la merienda de la mañana, lo cual es concordante en los lugares que más prefieren para consumirlos siendo en un 41.8% consumidos en el trabajo, seguido del 41.2% que prefiere consumirlos en casa, un 8.5% prefiere comerlos en cafeterías y solo un 1.3% respondiendo en un sitio de estudio.

Frente a las preferencias de snacks saludables y bajos en azúcares un 79.7% de los encuestados respondió que busca que sus snacks aporten contenido nutricional, frente a un 20.3% que es indiferente en este aspecto a la hora de elegirlos, frente a esto se evaluaron dos opciones de

panes considerados por la población como nutritivos, bajos en azúcares, se le pregunto a las personas que le atrae más del Pan vital bimbo, respondiendo en su mayoría su contenido nutricional y su sabor teniendo porcentajes de 37.3% y 33.3% respectivamente, un aspecto a considerar que es solo un 2% le atrae su precio, así mismo se evaluó que es lo que más le atrae a los encuestados del Pan integral Cero azúcar de RAMO, siendo en esta Ocasión su sabor, contenido nutricional y su textura las características más atractivas, con un 32%, 28.1% y 20.9% respectivamente, al igual que con el pan vital BIMBO su precio es un factor que pocas personas eligió como lo más atractivo siendo 5.3% en esta ocasión.

En la fase de testeo sensorial se dio a degustar el bizcocho BROTLOE chocolate y nueces, se les pregunto a las personas que opinaban del color del bizcocho, de las cuales un 56.9% respondió que el color estaba en su justo punto, frente a un 35.9% que opina que esta algo oscuro, un 4.6% opina que es claro, solo un 0.7% respondió que no se ve rico, frente a esto se le pregunto a las personas si les gustaba el sabor a chocolate del bizcocho , de las cuales el 92.2% respondió que sí y un 7.8% respondió que no.

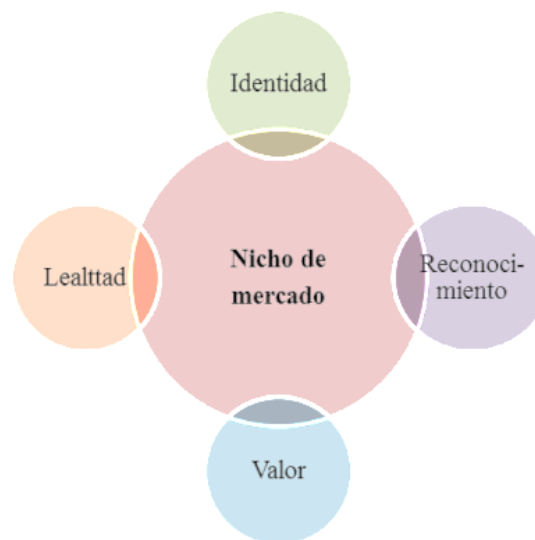
En la fase de aspectos cualitativos del producto se le pregunto a las personas mediante un escala de 1 a 5 siendo 1 Malo y 5 excelente que pensaban de que el bizcocho no contenga azúcar y este fuera apto para personas diabéticas, de las cuales un 82.4% respondió un nivel 5 (Excelente), un 2% de la personas encuestadas respondió Malo, así mismo se les pregunto cuanto estarían dispuesto a pagar por el bizcocho con dimensiones de 20 cm de largo, 6 cm de ancho y alto, de las cuales el 42.5% respondió entre \$8.100-\$9600, un 31.4% entre \$6.550-\$8.050, un 15.7% entre \$5.000- \$6.500, un 10.5% entre \$9.650 o más.

6.7 Conclusión de la investigación de mercados

De acuerdo con los resultados obtenidos descritos anteriormente los clientes para BROTLOE S.A.S, el bizcocho a BROTLOE chocolate y nueces va dirigido a dos tipos de clientes, la generación de jóvenes Millenials con estilos de vida saludable y adultos consumidores de productos bajos en azúcar pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 a 4. En este sentido, de acuerdo con los cuatro pasos para el reconocimiento del nicho de mercado ilustrados a continuación:

Figura 7.

Nicho de mercado



Nota. Basado en Inteligencia de mercados, Universidad AREANDINA.

Para BROTLOE, reconocimiento, Valor y lealtad, lo ideal es que las personas a la hora de adquirir el bizcocho tengan una identidad (Importancia) y reconozcan (Beneficio) el valor

(Conocimiento) nutricional de este producto y sean guiados por la lealtad (Confianza) a él, esto por su beneficio a la nutrición diaria de manera saludable.

6.8 Demanda estimada

Para el cálculo de la demanda potencial se implementó el método de ratios en cadena o ratios de prevalencia de sucesiva, el método consiste en aplicar porcentajes de forma secuencial para ir descomponiendo los mercados potenciales en orden de mayor a menor, hasta lograr llegar a un mercado más segmentado y concreto. CEEI (2020).

Para aplicar este método se escogieron tres preguntas claves dentro de la encuesta, estas preguntas están asociadas a la necesidad, el deseo y la demanda del consumidor. Una vez identificadas las preguntas clave, se reconoció el porcentaje de la muestra que cumplía con las particularidades de tener la necesidad, la demanda del consumidor y el deseo de adquirir el producto ofrecido, teniendo como resultado la siguiente tabla de equivalencias:

Tabla 5.

Equivalencias

Participación	Equivalencia
77.8%	Porcentaje de personas que consumen snacks al menos una vez por semana
79.7%	Porcentaje de personas que prefieren comer snacks saludables y bajos en azúcar
84.3%	Porcentaje de personas que están dispuestas a pagar un precio igual o superior del valor estimado de venta.

A continuación, se procedió a descomponer el mercado potencial según con la población disminuida total al 77.8% (este porcentaje representan a las personas con la característica de necesidad), así mismo se seleccionó el 79.7% de personas que representan la disposición de comprar el producto ofrecido y se culminó restringiendo el porcentaje de personas dispuestas a pagar un valor igual o superior al precio que se tiene previsto para la venta. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 6.

Resultados

Participación	Equivalencia
261.255	Población que consume Snacks.
203.256	Población que consumen snack y están dispuestas a consumir el snack a base de sábila y Stevia.
171.344	Población que consumen snack y están dispuestas a consumir el snack a base de sábila y Stevia y pagaría un valor igual o superior al precio estimado de venta.

Con los resultados anteriores se puede concluir que la demanda estimada es del 33%, cifra que es equivalente a 171.344 personas que esperan consumir estimadas del total del nicho de mercado segmentado inicialmente en el numeral 6.4 (261.255 personas).

6.9 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda de los siguientes 5 años se tuvo en cuenta el incremento de las industrias de bebidas y alimentos donde se espera que crezca un 4% en los próximos 5 años

(Invest in Bogota, 2020) donde el sector de panadería y repostería se le asignó un 30% de incremento, esto es equivalente a una tasa de crecimiento de 3.4% respectivamente.

Tabla 7.

Proyección de la demanda

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda (und)	171,344	177,169	183,193	189,422	195,862

En la tabla 4 se detalla el crecimiento en unidades antes mencionado según el crecimiento esperado del sector, dándonos un crecimiento exponencial dado así un estimado de 195.862 unidades a vender para el quinto año de funcionamiento de la idea de negocio.

7. Plan de Mercadeo

Según Luque (2017), el marketing es una acción esencial de intercambio que desarrollan las empresas con sus clientes, el marketing se enfoca en estudiar el comportamiento de los mercados y las necesidades de sus consumidores, esto mediante un proceso en el que planifica, se fijan los precios, se promueve y se distribuye los productos o servicios que logren satisfacer las necesidades de los consumidores, obteniendo así un beneficio empresarial. Dentro de esta definición de marketing podemos conocer lo que se denomina marketing mix, la cual engloba un conjunto de cuatro variables las cuales son conocidas como las 4P, estas son las siguientes producto, precio, plaza y promoción; estas 4P pueden considerarse como las principales variables para que una organización pueda lograr cumplir sus objetivos comerciales.

7.1 Estrategia producto

“Son llamados productos a aquellos componentes que se crean durante la vida del proyecto como modelos, códigos, ejecutables, documentación, diagramas UML, bocetos de la interfaz de usuario, prototipos, etc. El producto es un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado” (González, 2017).

Según lo anterior, de acuerdo con el objetivo de BROTLOE S.A.S el cual es brindar al consumidor final un producto saludable y apto para los diabéticos, con el cual se logren identificar; donde al momento de consumirlo sientan y piensen en su bienestar de una manera saludable, sintiéndose autorrealizados y despertando así su conciencia individual de satisfacción por cuidar su salud de una manera rica y nutritiva. Es por esta razón que BROTLOE S.A.S con su producto de bizcocho a base de sábila y Stevia busca que las personas logren contemplar, apreciar nuestros productos y lleguen a ser leales a la marca. Por tal motivo, el bizcocho de BROTLOE es una opción en donde el consumidor se sienta satisfecho con el producto por su rico sabor y alto contenido nutritivo promoviendo así, un buen hábito alimenticio en él y no dejar de lado por cuestiones de salud esos antojos por productos panificados.

7.1.1 Logo

Según la investigación de Salas (2017), un logotipo es utilizado para expresar mediante una ilustración el producto que se expone, así mismo este diseño tipográfico sirve a la empresa como un emblema el cual servirá para que la empresa sea identificada fácilmente por sus

consumidores. Los logotipos pueden estar acompañados de imágenes acompañadas de textos o solo texto.

El logo de la empresa BROTLOE S.A.S (Ver figura 8) Se compone por su nombre el cual es una mezcla de las palabras BROT que proviene del alemán, que tiene como significado en el español “Pan” y LOE que es un acortamiento de la palabra Aloe; el cual es el componente principal de nuestro producto. La palabra BROTLOE está escrita con el tipo de letra Smoother de color marrón dorado que representa una calidez, vitalidad y elegancia, también se compone de dos hojas de trigo color marrón que en conjunto conforman una corona de trigo dándole un estatus de distinción, calidad y prestigio a la marca. En el interior de la corona de trigo podemos encontrar una planta de sábila que representa lo natural, nutritivo y lo saludable de lo que está hecho principalmente nuestro producto. Y por último en la parte inferior de la palabra BROTLOE tenemos la frase “Calidad y Nutrición” en letra color negro, donde la cual hace referencia a lo que la empresa busca representar en nuestros productos mediante ingredientes diversificados de calidad que aporten un valor alto al cliente y en donde los componentes de nuestros ingredientes sean altamente nutritivos para el cuerpo humano y puedan ser consumidos por cualquier tipo de público.

Figura 8.

Logo de la empresa BROTLOE S.A.S



Según lo expresado anteriormente y respecto a los objetivos de marca que Brotloe busca ofrecer, el nombre del producto se denomina “Biscotto” con letra Handwritten (ver figura 9), donde esta palabra proviene del italiano en el cual traducido al español significa Bizcocho, donde las letras de la palabra Biscotto son de color Vinotinto oscuro; donde en la parte superior e inferior de la palabra tiene como decoración unas líneas curvilíneas suaves en forma ascendente en la parte posterior y de forma descendente en la parte inferior, dándole un diseño elegante al producto.

Figura 9.

Logo de la empresa BROTLOE S.A.S



7.1.2 Empaque

En la industria de productos panificados, no solo el sabor de su producto es importante en la empresa, también debe tener una presentación impecable en su aspecto visual que atraiga a los clientes, de este modo, los clientes empezaran a querer probar y saborear los productos desde su primer vistazo, con esto la empresa BROTLOE S.A.S le es indispensable elegir un empaque adecuado para el producto Biscotto, que le ofrezca una protección al producto y garantice una adecuada conservación del mismo. Por lo tanto, se procedió a elegirse un envase de bolsa plástica de polipropileno; este tipo de bolsa es ideal para el envase y conservación de este tipo de alimentos. Este envase transparente contendrá en la parte superior el logo de la empresa y en donde por encima del lazo giratorio de plástico la cual amarra la bolsa tendrá un color transparente y nuestro logo inspirado en la sábila, en la parte central contendrá el logo del producto que es. BISCOTTO (Ver figura 10) Por último, en la parte posterior del empaque contendrá los ingredientes del producto.

Figura 10.*Empaque***7.2 Estrategia de precio**

Para definir el precio del producto se estimó un margen del 50% sobre el total de los costos y gastos de amortización para cada unidad de bizcocho, el cual varía según la cantidad de unidades de bizcochos a producir, que a su vez es determinada por la demanda a satisfacer.

Adicionalmente, durante el primer año de BROTLOE se ofrecería al consumidor final el producto con un precio de \$6.000 por unidad respectivamente en canales de venta como redes sociales, eventos o ferias de emprendimiento, entre otros. Esto con el fin de dar a conocer el producto con un precio asequible en canales de venta que no requieran una inversión significativa para su promoción y desarrollo mediante una estrategia de precio en su etapa inicial.

7.3 Estrategia de distribución

En investigaciones de Acosta (2018), los canales de distribución pueden ser considerados como grupos de empresas u organizaciones que intervienen interdependientemente en la actividad en la cual un producto o servicio puede estar disponible para el consumo, es decir un canal de distribución es la forma de hacer llegar un producto o servicio desde su origen hasta el consumidor final.

Las estrategias de distribución tienen el papel importante de satisfacer las necesidades de los clientes, esto mediante la planificación de las rutas y la interacción entre la empresa con los usuarios, para lograr llevar un producto hasta su consumidor final de la forma más eficiente, eficaz y económica ejecutable. De esta forma y de acuerdo con Acosta (2018), los canales de distribución se pueden clasificar en tres niveles, los cuales son los siguientes: canal directo, canal indirecto corto y canal indirecto largo; en donde BROTLOE S.A.S solo hará uso de dos de esos canales los cuales son canal directo y canal indirecto corto (ver figura 11).

Figura 11.

Canal Directo – Canal Indirecto Corto y Largo. – Canales de Distribución, marketeroslatam



Como se puede observar en la imagen en el primer nivel que es el canal directo (B2C) no se tiene intermediarios, por lo tanto, el producto va directo al consumidor y por esta razón BROTLOE S.A.S dispondrá de un área comercial en el establecimiento para dar a conocer sus productos y estar disponibles para la venta al consumidor final, donde también estarán disponibles los domicilios a los clientes que lo soliciten, con esto queremos que nuestro producto abarque el máximo número de ventas posibles y esto se lograra mediante la adquisición de dos motocicletas para domicilios con pedidos inferiores a 10 kilos y la tercerización en el transporte para la entrega de pedidos mayores a 10 kilos del mismo, esto con el fin de disminuir costos de contratación de domiciliario y adquisición de un vehículo a la hora de iniciar la empresa. De acuerdo con Acosta (2018). El segundo nivel que es el canal indirecto corto interviene intermediarios que comercialicen los productos al público final, el canal indirecto corto se compone de tres terceros los cuales son el fabricante, el minorista y por último el consumidor. En este tipo de canal el fabricante y el minorista buscan la manera que entre los dos cubran la demanda en el mercado por parte de los consumidores. Según La República (2021) En Latinoamérica prefieren adquirir productos como snacks en comercios locales como lo son tiendas de barrio y supermercado; y según una encuesta realizada en Colombia por MOBIMETRICS (2020) aproximadamente la mitad

de las personas que realizaron la encuesta adquieren los snacks en tiendas de barrio (48.7%), supermercados (37.6%), seguido por vendedores ambulantes (5.4%) y máquinas dispensadoras con un (3.3%), el porcentaje restante se lo reparten las droguerías, online/apps y otros. De esta manera, la empresa maneja la distribución a través de tiendas de barrio, autoservicios y por último en tiendas naturistas, en donde en esta última, que aunque no se encuentren estas tiendas con más frecuencia distribuidas en la ciudad de Bucaramanga, si tienen un mercado objetivo más centrado al cuidado de la salud y por ende la adquisición del producto Biscotto por parte de clientes potenciales es mayor debido a que son más conscientes de consumir productos que beneficien en su salud y productos que le aporten nutrientes a su cuerpo; el producto al estar en este tipo de establecimientos como lo son las tiendas naturistas le dará a la empresa BROTLOE un carácter de confiabilidad hacia sus clientes.

7.4 Estrategia de promoción

Según Soledispa (2020) una estrategia de promoción se trata de una correcta planificación de las herramientas publicitarias que se estén utilizando para conseguir el posicionamiento, reconocimiento y las buenas ventas de un producto, esto con el fin de captar nuevos clientes, así mismo para conseguir estos resultados es necesario una planificación y análisis del nicho de mercado y acotar las necesidades que se piensan abordar.

Las estrategias de promoción a optar por la empresa serán virtuales y físicas, estas se harán de manera conjunta y mutuamente dependientes. En el primer año se publicitará el producto por redes sociales limitando así el área metropolitana de Bucaramanga con el fin de establecer

coordinación con la estrategia de precios del numeral 8.3 dirigiendo a los clientes a degustar y adquirir el producto por medio de redes sociales, en los supermercados aliados y en nuestro punto físico.

Las publicaciones estarán enfocadas en resaltar los valores agregados del producto tales como: nulo uso de azúcares ultra procesados añadidos, endulzado con Stevia y de fácil digestión gracias a su contenido de sábila, el objetivo de estas pautas publicitarias será generar en las personas el interés por degustar el producto y que en esta misma campaña las personas puedan distinguir los lugares donde pueden acceder al producto y así mismo recibir una prueba gratuita.

La promoción física estará enfocada a dar a conocer el producto mediante degustaciones en el punto de fabricación y venta, supermercados, micro mercados aliados y eventos de emprendimiento, de esta manera se espera que el posible cliente se motive a comparar y cree un hábito de consumo de este.

Para nuestros aliados (Tiendas de barrio y micro mercados) que compren el producto por primera vez se ofrecerán algunas unidades de manera gratuita para que sean obsequiadas a los posibles clientes como degustaciones.

El objetivo principal de la campaña de promoción será el posicionamiento y el reconocimiento del producto como una alternativa rápida y saludable para un snack, por ende, se otorgará un descuento especial a aquellos aliados que exhiban el producto en las mejores ubicaciones de las cadenas de mercado y estanterías.

8. Análisis técnico

8.1 Especificaciones producto

- **Nombre:** Biscotto
- **Eslogan:** Calidad y nutrición
- **Logo de la marca:**

Figura 12.

Logo de BROTLOE S.A.S



BROTLOE S.A.S ofrece un producto panificado, libre de azúcares refinados y procesados, el cual, al tener un base de sábila y Stevia, hace que sea un producto apto para aquellas personas con patologías asociadas al azúcar.

- **Logo del producto:**

Figura 13.

Logo del producto



- **Otras especificaciones:**

Forma: Cubica rectangular

Color: Marrón, color característico de la cocoa.

Dimensiones: 17 cm de largo, 6,5 cm de ancho, 4.5 cm de Alto

- **Composición:**

Ingredientes: Huevo, Stevia, mantequilla, harina de trigo fortificada integral, Cocoa en polvo, zumo de sábila, levadura vegetal en polvo, polvo de hornear, esencia de vainilla, almendras, arándanos, maní.

-Características de Empaque:

Bolsa plástica de polipropileno transparente apta para conservación de alimentos.

- **Dimensiones:** 6 pulgadas Ancho – 12 Pulgadas Largo

- **Amarre:** Cinta de amarre de polietileno Blanca
- **Etiquetas:**
 - Etiqueta Circular 6 cm (BROTLOE - Biscotto)
 - Etiqueta Pequeña 3*3 cm (Peso neto)
 - Etiqueta Rectangular 6*5cm (Ingredientes)

8.2 Descripción general del proceso

- Análisis y preparación de la producción según la orden de venta relacionada al cliente.
- Cálculos de la Materia prima requerida para la elaboración según la demanda requerida del cliente del bizcocho.
 - Generación de la orden de producción una vez avalado los cálculos de la materia prima, envío de la orden de producción al área de gerencia para su valoración y aprobación.
 - Aprobación del presupuesto para el cumplimiento de la orden de producción.
 - Una vez aprobado el presupuesto se inicia con la selección de los proveedores a los cuales se le comprará la materia prima, la cual debe cumplir con los mínimos requeridos de calidad para la elaboración del bizcocho.
 - Se comienza el proceso de elaboración del bizcocho el cual tiene una duración de 45 minutos desde la preparación de los elementos, hasta la salida del horno del bizcocho.
 - Una vez el bizcocho se haya enfriado y cortado, este pasará al proceso de empaque individual.
 - Una vez empacados los bizcochos en su empaque se procederá a elaborar el lote con la cantidad requerida por el cliente.

- Se procede a hacer una inspección del lote requerido del cliente, si este no cumple con la cantidad requerida se devolverá a la etapa de embalaje, una vez la orden de venta esté verificada se procederá llevar a despacho.

- Una vez finalizada la inspección se procede a despachar la orden de venta al cliente Final.

8.3 Proceso de elaboración del Bizcocho

Para la elaboración de Biscotto se deben alistar todos los productos de la materia prima (harina integral, polvo de hornear, cocoa, almendras, maní, arándanos, huevos, mantequilla, esencia de vainilla, sábila, banano), se deben pesar las cantidades correspondientes a las unidades a producir, atentamente se detallan las medidas de materia prima por unidad de Bizcocho:

Tabla 8.

Materia prima Bizcocho

Ítem	Unidad de medida	Costo
Harina integral	Gramo	\$267
Cocoa en polvo	Gramo	\$198
Huevos	Und	\$1,093
Esencia de Vainilla	Gramo	\$107
Almendra	Gramo	\$110
Arándano	Gramo	\$134
Maní	Gramo	\$80
Pulpa de sábila	Gramo	\$30
Banano	Gramo	\$167
Estevia liquida	Gramo	\$112
Mantequilla	Gramo	\$319
Polvo de Hornear	Gramo	\$270
	<i>Total</i>	\$2,887

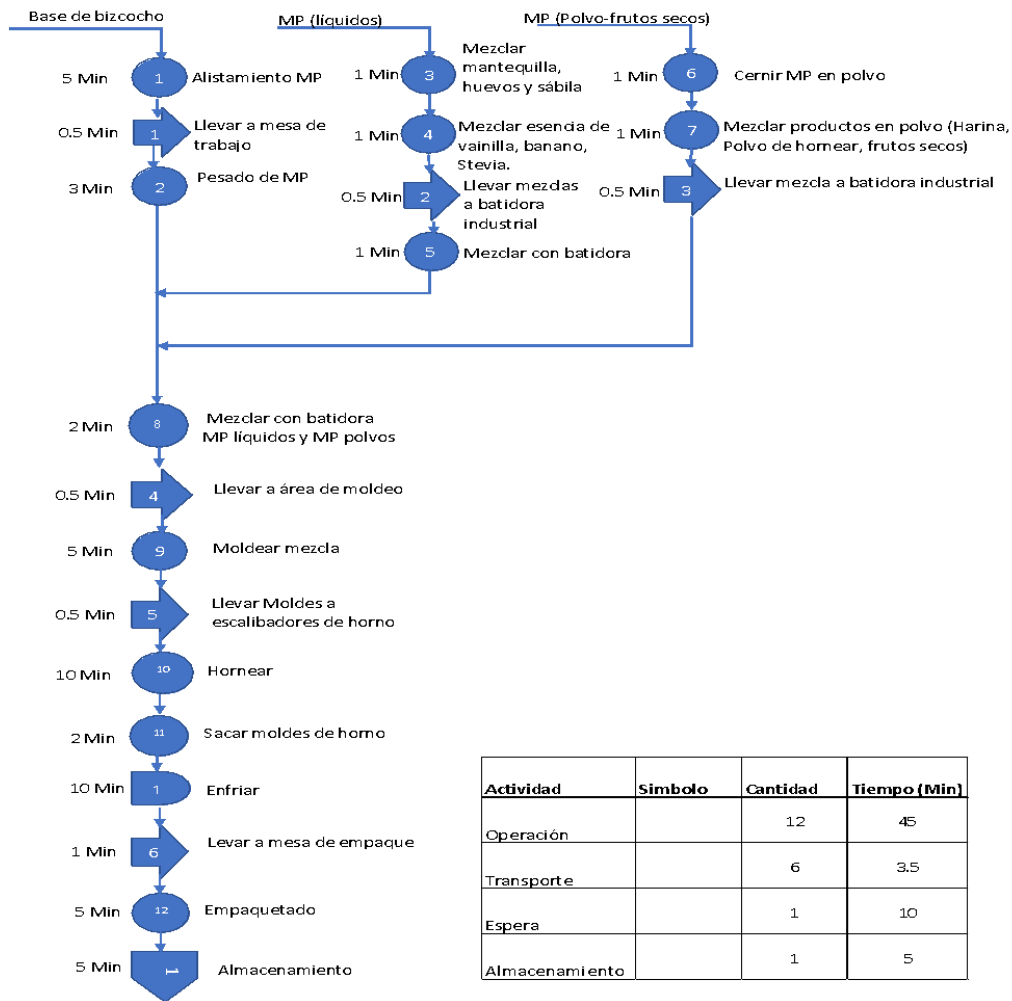
Una vez pesada la materia prima, se procede a mezclar los productos en polvo como lo es la harina, polvo de hornear, cocoa, así mismo en la batidora se van incorporando los huevos, esencia de vainilla, pulpa de sábila, banano, Stevia, mantequilla, se procede a mezclar por 2 minutos los insumos antes mencionados, pasado los dos minutos se procede a incorporar los productos en polvo y los frutos secos (arándanos, maní y almendras), estos ingredientes se mezclan por 5 Minutos, finalizada la anterior acción se procede a llevar a la mesa de moldeo, donde la mezcla se vierte en los moldes esta tarea tarda alrededor de 5 minutos, una vez la mezcla en los moldes se acomodan en los escabiladeros con una capacidad de 10 bandejas y se procede a hornear los bizcochos por 10 minutos a una temperatura de 195 ° C, una vez pasado el tiempo de horneado se procede a la etapa de enfriamiento de 15 minutos, una vez frío el bizcocho se procede a llevar a la mesa de empaque donde se empaca el bizcocho en su respectiva bolsa, se colocan las respectivas etiquetas y se sella el producto con la cinta de amarre, esta tarea tarda 5 minutos, una vez se finalice el proceso de empaque se procede a alistar en canastillas * 24 unidades para que estas empiecen su proceso de distribución.

8.4 Diagrama de operaciones del proceso

Figura 14.

Diagrama de operaciones del proceso

DIAGRAMA DE OPERACIONES BROTLOE S.A.S



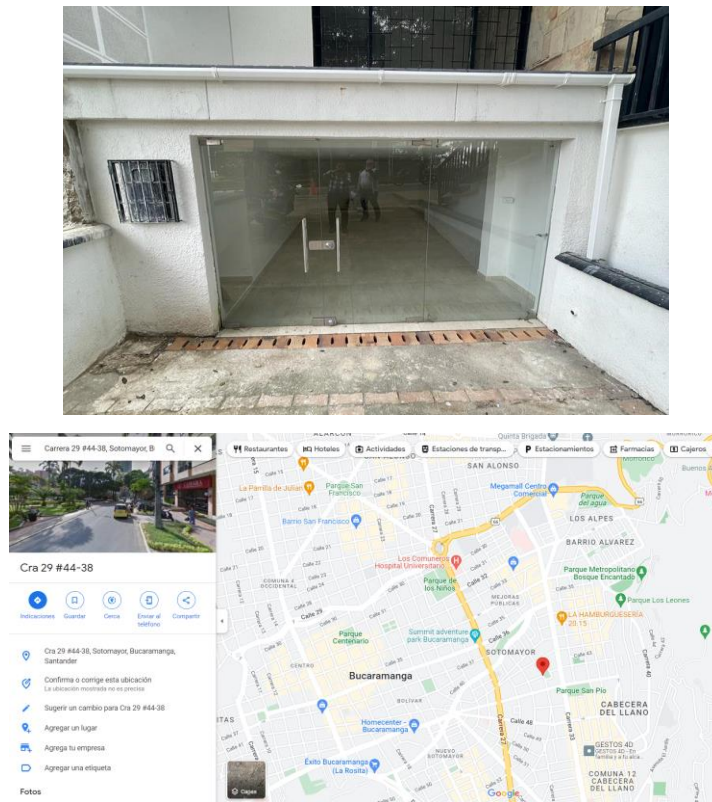
8.5 Localización y distribución de planta

Según el plan de ordenamiento territorial del municipio de Bucaramanga (2014), las áreas de actividad delimitan zonas en los suelos urbanos y de expansión urbana, en las cuales se puede orientar y fortalecer la vocación del sector esto a partir de la asignación de los usos que se permiten o restringen dichos suelos. En conformidad con la estructura del modelo urbano, se define que el área para la empresa BROTLOE S.A.S puede existir presencia controlada de otros usos y ya que esta área cuenta con clasificación de uso complementario. En virtud de ello, la zona residencial escogida es Sotomayor en el Apéndice Q se relaciona la matriz de localización donde se evidencia

el estudio que se realizó para determinar el punto, por lo antes mencionado la empresa estará ubicada en la Carrera 29 N°44-38 En Bucaramanga, este lugar se escogió como idóneo para la ejecución de la idea de negocio BROTLOE S.A.S, así mismo este sector tiene antecedentes de empresas dedicadas al comercio así mismo en panaderías y pastelerías.

Figura 15.

Ubicación (matriz de localización)

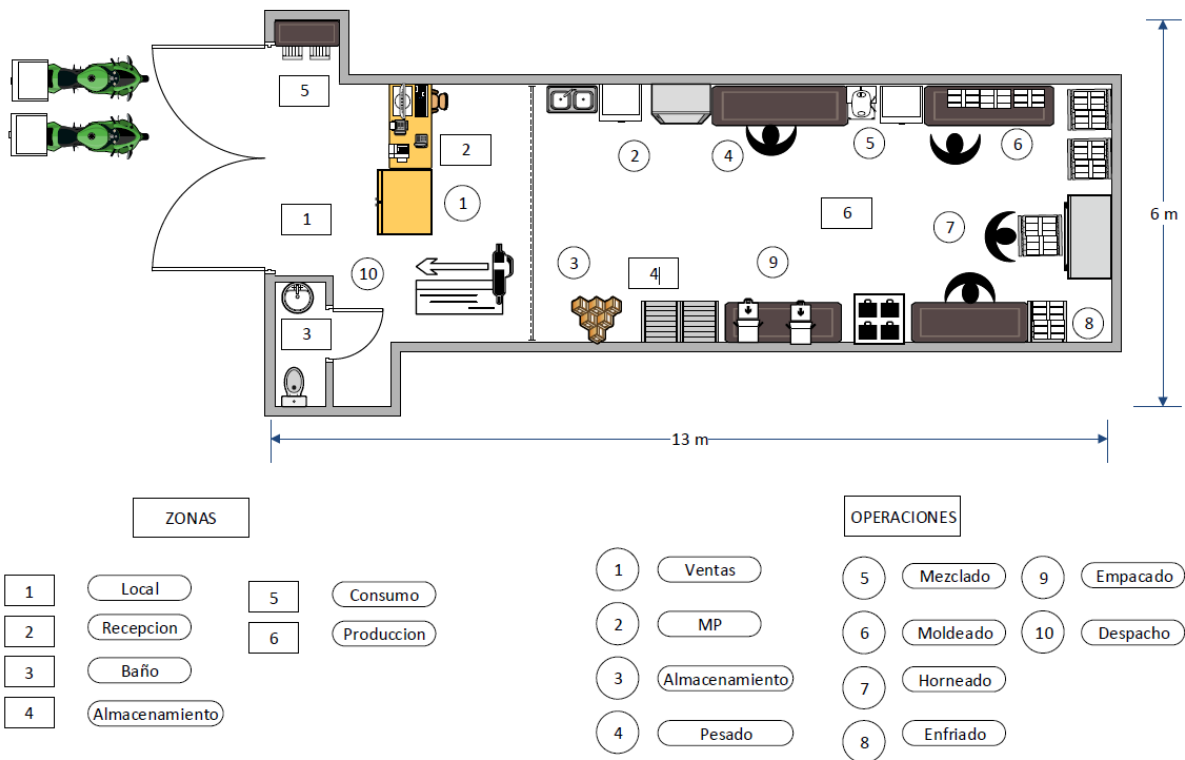


8.6 Distribución de planta

Teniendo en cuenta el área de la ubicación escogida según los permisos de uso de suelo como se mencionó en el anterior numeral, a continuación, se detalla la distribución de planta para BROTLOE S.A.S (ver figura 16).

Figura 16.

Distribución de planta



8.7 Capacidad de planta

El estudio de capacidad de un sistema de producción es de vital importancia para todo tipo de empresa, esto ya que se debe hacer frente a la demanda optimizando sus utilidades y con tiempo poder contemplar mejoras o la posibilidad de expansión y así la empresa aumentar su nicho de mercado (Blanco, 2021). En este sentido a continuación se detalla la capacidad instalada, la capacidad requerida y la capacidad efectiva para BROTLOE S.A.S.

8.8 Capacidad Instalada

La capacidad instalada (ver tabla 6) se calcula utilizando el 100% de los recursos de la empresa, donde el proceso con menor capacidad definirá el cuello de botella, es decir la máquina que toma más tiempo según las cantidades producidas. Teniendo en cuenta que el horario de funcionamiento de BROTLOE será de 8 Horas diarias, se tendrá un horario de 8:00 am – 12:00m y 2:00pm - 6:00 pm por tanto la capacidad instalada se calcula con la capacidad máxima de producción de cada actividad o maquina así mismo el tiempo en minutos para la elaboración de la misma. Según la capacidad de la batidora Batidora KitchenAid Profesional su capacidad es de 5 litros es decir 5000 gramos de masa neta, donde el peso neto del bizcocho es 300 gramos, es decir que la línea de producción es de 16 bizcochos, así mismo la capacidad de las bandejas es de 15 Moldes dado que la bandeja mide 45*65 cm y el molde 20 cm*7 cm, así mismo el horno tiene una capacidad de 10 Bandejas por horneado por ende se pueden horner los 16 bizcochos que tiene de capacidad la Batidora industrial.

Tabla 9.

Capacidad instalada

Actividad	Alistamiento	Pesado	Mezclado	Cernido	Moldeado	Horneado	Empacado
Operario (min/día)	480	480	480	480	480	480	480
Minutos de producción	5	3	6	1	5	10	5
Und/día 16 bizcochos línea de producción	1536	2560	1280	7680	1536	768	1536

En virtud de ellos la capacidad instalada de la empresa la establece el horno con el menor volumen de producción al día equivalente a 768 Bizcochos al día, es decir 227.328 unidades al año teniendo en cuenta que se tienen 296 días hábiles en el año.

8.9 Capacidad requerida

La capacidad requerida ver tabla 7 corresponde a un porcentaje de la demanda en este sentido BROTLOE S.A.S opta por abarcar una demanda del 90 %, esto teniendo en cuenta la capacidad instalada de la planta, es decir para el primer año se deberán producir 154,209.60 unidades (171.344*90%).

Manteniendo una tasa de crecimiento del 3.4% en los próximos años, según el incremento de la industria de alimentos y bebidas donde se espera que crezca un 4% en los próximos 5 años donde el sector de panadería y repostería se le asigno un 30% de incremento (Invest in Bogotá, 2020).

Tabla 10.

Capacidad requerida

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda (und)	154,209.60	159,452.73	164,874.12	170,479.84	176,276.15

8.10 Capacidad efectiva

Para determinara esta capacidad se debe tener en cuenta que se descuentan 30 minutos como tiempo de descanso entre mañana y tarde, 10 min por desplazamiento de actividades, 20

minutos de preparación de máquinas y limpieza, además 15 minutos para necesidades personales, es decir en total se realizan 6.75 horas efectivas de trabajo. En este sentido la capacidad efectiva que presenta la planta es de 648 Unidades al día, es decir 191.808 und al año teniendo en cuenta que se cuentan con 296 día hábiles al año (ver tabla 8)

Tabla 11.*Capacidad efectiva*

Actividad	Alistamiento	Pesado	Mezclado	Cernido	Moldeado	Horneado	Empacado
Operario (MIN/DIA)	405	405	405	405	405	405	405
Minutos de producción	5	3	6	1	5	10	5
Und/día 16 bizcochos línea de producción	1296	2160	1080	6480	1296	648	1296

8.11 Requerimientos de recursos productivos

A continuación, se detalla la maquinaria y equipo requerido para el buen funcionamiento de la empresa BROTLOE S.A.S

8.11.1 Muebles y enseres

Tabla 12.*Muebles y enseres*

Muebles y enseres			
Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	Vitrina	\$ 4,200,000	\$4,200,000
3	Silla tipo bar	\$159,000	\$477,000
1	Silla tipo cajero	\$379,900	\$379,900
2	Silla tipo shia	\$84,900	\$169,800

Muebles y enseres			
Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	Punto ecológico	\$299,900	\$299,900
2	Papelera 121 L Negra y verde	\$174,900	\$349,800
1	Estante para computador	\$450,000	\$450,000
2	Mesa para alimentos grande 90 cm de alto x 180 cm de ancho (se pueden realizar cambios para fabricación)	\$2,040,000	\$4,080,000
1	Caja registradora	\$1,230,000	\$1,230,000
3	Espabiladeras 12 bandejas	\$550,000	\$1,650,000
2	Cortina termoplástica PVC 200X215Cm Blanco	\$324,900	\$649,800

Continuación Tabla 9

Muebles y enseres			
Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	Botiquín	\$75,900	\$75,900
2	Cajonera Grande x 5 SR	\$198,600	\$397,200
1	Aviso físico rectangular 3.5 m*0.7 m	\$550,000	\$550,000
1	Aviso físico Circular	\$400,000	\$400,000
2	Mesa para alimentos mediana 120 cm*90 cm*60cm	\$1,500,000	\$3,000,000
		Total	\$18,359,300

8.11.2 Maquinaria y equipo**Tabla 13.***Maquinaria y equipo*

Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	Lavamanos acero inox	\$1,550,000	\$1,550,000
1	Lavaplatos en acero Inox	\$530,000	\$530,000
	Balanza 30 kilos Balanza Digital Acero Inoxidable ALAXKA	\$844,000	\$844,000
1	Mezcladora Batidora 5 litros Exhibir Equipos B20GA uso industrial	\$2,445,800	\$2,445,800
1	Horno de 10 bandejas	\$15,800,000	\$15,800,000

	-Capacidad aprox 300 panes -Medidas 105x195x150cm		
1	Refrigerador	\$6,890,000	\$6,890,000
		Total	\$28,059,800

8.11.3 Equipo de oficina

Tabla 14.

Equipo de oficina

Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	Impresora Impresora Multifuncional Epson Ecotank L3210	\$825,900.00	\$825,900.00
1	Cafetera Cafetera KALLEY 12tazas K- CM500K Negro	\$135,900.00	\$135,900.00
1	Archivador Archivador 3 Cajones 69x37x50 cm Gris Atardecer	\$559,900.00	\$559,900.00
1	Papelera Papelera Pedal 3 Litros	\$36,900.00	\$36,900.00
1	Implementos de papelería	\$100,000.00	\$100,000.00
		Total	\$1,658,600.00

8.11.4 Herramientas

Tabla 15.

Herramientas

Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
50	Canastilla plástica	\$ 25,000.00	\$ 1,250,000.00
20	Bandeja	\$ 55,000.00	\$ 1,100,000.00
6	Bowl Tazón Mezclador Metálico Acero Inoxidable 32 X 13 Cm	\$ 14,750.00	\$ 88,500.00
6	Taza medidora	\$ 11,994.00	\$ 71,964.00
1	Film transparente	\$ 17,900.00	\$ 17,900.00
5	Cuchillos	\$ 32,900.00	\$ 164,500.00

4	Tijeras	\$ 22,900.00	\$ 91,600.00
4	Set espátulas miserables	\$ 21,600.00	\$ 86,400.00
	Total		\$ 2,870,864.00

8.11.5 Equipo de computo

Tabla 16.

Equipo de computo

Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
1	computador IdeaCentre A340 (23.8", Intel)	\$ 1,499,901.00	\$ 1,499,901.00

8.11.6 Vehículos

Tabla 17.

Vehículos

Cantidad	Descripción	Vr Unitario	Vr Total
2	Moto akt 110	\$ 5,590,000	\$ 11,180,000.00

8.12 Materia prima y material

Según la capacidad de nueva batidora donde su contenido máximo es de 5 litros (5000 gramos) y la capacidad instalada de 16 bizcochos por línea por minuto se hace una ponderación de la materia prima requerida para la elaboración de la capacidad antes dicha, la cual se presenta a continuación:

Tabla 18.

Materia prima

Ítem	Unidad de medida	Costo unitario
Harina integral	Gramo	\$ 3,435.20
Cocoa en polvo	Gramo	\$ 3,120.00
Huevos	und	\$ 4,373.33
Esencia de Vainilla	Gramo	\$ 1,280.00
Almendra	Gramo	\$ 1,213.04
Arándano	Gramo	\$ 1,145.45
Maní	Gramo	\$ 989.09
Pulpa de sábila	Gramo	\$ 420.00

Ítem	Unidad de medida	Costo unitario
Banano	Gramo	\$ 2,160.00
Estevia líquida	Gramo	\$ 1,152.00
Mantequilla	Gramo	\$ 4,000.00
Polvo de Hornear	Gramo	\$ 3,200.00
		\$2887.49

Para la elaboración del Bizcocho Biscotto es necesario la etiqueta y el empaque) de la misma (ver tabla 16, por ende, el precio del empaque tiene un valor de \$304.1, para este valor se tuvieron en cuenta los siguientes insumos:

Tabla 19.

Material Directo (Empaque)

Ítem	Costo Unidad de emp	Unid/ medida	Costo unitario
Empaque (Bolsa 6 "x12") emp * 800 und	\$13,550.00	und	\$16.9
Etiqueta Circular 6 cm emp*1000 und	\$133,000.00	und	\$133.0
Etiqueta Pequeña 3*3 cm emp*1000 und	\$32,400.00	und	\$32.4
Etiqueta Rectangular 6*5cm emp*1000und	\$120,000.00	und	\$120.0
Amarre Cinta PVC *150 mt	\$8,700.00	und	\$1.7

		Total, emp por unidad	\$304.1
--	--	--------------------------	---------

8.13 Proveedores

Tabla 20.

Costo materia prima

Proveedor	Und/ empaque	Und/ Medida	Precio * Und de empaque	contacto para pedido	Teléfono de contacto
Harina integral	25	kg	\$95,000	diradmon@harinerapardo.co	3153567708
Cocoa en polvo	500	Gr	\$7,800	gironesbga@yahoo.com	3186932354
Huevos	30	Und	\$16,400	proandes.distribuidora@hotmail.com	3174396364
Esencia de Vainilla	1	kg	\$20,000	ventas@dispropan.co	3102319494
Almendra	23	Kg	\$465,000	comercial@anmarltda.com	3155388829
Arándano	22	kg	\$420,000	logistica@campora.com.co	3112505190
Maní	55	kg	\$680,000	logistica@campora.com.co	3112505190
Pulpa de sábila	1	kg	\$3,000	gerencia@pulpaloe.co	3153567708
Banano	20	kg	\$40,000	aristidesarevalop@gmail.com	312578225
Estevia líquida	500	Gr	\$9,000	comercial@alsafoods.co	3042153222
Mantequilla	15	kg	\$150,000.00	ventas@dispropan.co	3102319494
Polvo de Hornear	1	kg	\$50,000.00	ventas@dispropan.co	3102319494

9. Análisis Legal

El análisis legal tiene como finalidad instituir la viabilidad legal para que el negocio opere y se pueda establecer, teniendo en cuenta, algunos factores tales como: Tipo de Sociedad, procedimiento para la conformación de la sociedad; procedimientos y normas sobre la comercialización de los productos; leyes especiales que apliquen a la actividad económica, tramites y permisos ante los organismos del gobierno, entre otros. En este sentido, teniendo en cuenta la página de la cámara de comercio de Bucaramanga, se detalla a continuación los pasos principales para la conformación de la puesta en marcha de una idea de negocio, adicional a esto, los pasos para la Notificación sanitaria – NSA y le permiso sanitario (PSA) o Registro Sanitario (RSA), de un producto alimenticio, según el Invima (Instituto nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

9.1 Pasos para crear una empresa

9.1.1 Tipo de empresa

Como lo establece la cámara de comercio de Bucaramanga, el primer paso que se debe hacer para crear una empresa es comprobar que tipo de empresa se va a conformar; esto con la finalidad de conocer las responsabilidades y características que implica cada uno de los diferentes tipos de empresa a establecer, esto según a que en la actualidad existe diferentes tipos de empresa en Colombia (CCB, 2022).

Por ende, el tipo de empresa elegida para BROTLOE S.A.S es por Sociedad de Acciones Simplificadas, dado que esta modalidad permite a las personas que emprenden simplifica sus

trámites y comenzar su idea de negocio bajo un presupuesto. Un claro ejemplo de lo antes mencionado es que para la empresa S.A.S no se es necesario tener un revisor fiscal, lo cual es un gran beneficio para BROTLOE S.A.S, así mismo este tipo de sociedad es permisible para emprendimientos micro, pequeños, medianos o grandes.

9.1.2 Nombre de la empresa

El siguiente paso para seguir es consultar la disponibilidad de las razón social o nombre, el cual verifica la homonimia, es decir, que valida si existen o no otros empresas o establecimientos comerciales con el mismo nombre elegido. En este sentido la consulta en el RUES (Registro único Empresarial) para verificar la disponibilidad del nombre elegido (ver figura), no se encontró ningún nombre relacionado con este (Registro Único Empresarial, 2022).

Figura 17.

Disponibilidad del nombre.

The screenshot shows the RUES website interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Consulta Para Entidades', 'Consulta Beneficio a Empresarios', 'Guía de Usuario Público', 'Guía de Usuario Registrado', 'Cámaras de Comercio', and '¿Quié es el RUES?'. A red button for 'Acceso privado' is visible in the top right corner. The main content area features a search form titled 'Realice su consulta empresarial o social'. The search term 'BROTLOE' is entered in the 'Nombre' field, and a search button with a magnifying glass icon is next to it. Below the search form, there is a message: 'Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados'. Further down, there is a section titled 'Información de sociedades no operativas' which includes a brief explanation of the law and a list of conditions for non-operating companies. A small image of a woman is visible in the bottom right corner of the page.

Nota. Adaptado RUES, (2022)

Código actividad económica CIU una vez se verifica la homonimia del nombre de la empresa, se debe definir la codificación de la actividad económica de la empresa nueva. Designar el código CIU es un paso prioritario para BROTLOE S.A.S, por consecuente para la producción y comercialización del bizcocho a base de sábila y Stevia, corresponde a la elaboración de productos de panadería, se encontró que el código correspondiente CIU es 1081 (Ver figura 18) (Cámara de comercio de Bucaramanga [CCB],2022)

Figura 18.

Actualidad económica.



Logo: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Creemos en Santander

Inicio | Como Ser Empresario | Consulta de Documentos

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

Buscar En Código CIU | Buscar En Nombre De La Actividad Económica

Código CIU
1081

Se Encontraron 1 Registros Que Contienen '1081' En Su Código CIU

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1081	Elaboración de productos de panadería

Nota. Adaptado de CCB, (2022)

9.1.3 Uso de suelo

Una vez verificada la Homonimia del nombre de la empresa en el RUES, el paso a seguir es el proceso de consulta del uso de suelos, como se verifico en el análisis técnico la localización de BROTLOE, de acuerdo con los artículos del POT (2014) del municipio de Bucaramanga (pp. 197-199), el predio que se seleccionó para la ubicación de la empresa es de uso compatible o complementario, por ende este uso no se opone al principal, por ende se puede coexistir y contribuir a sus adecuado funcionamiento ayudando así a cumplir los objetivos del sector (p.200),

según lo expresado anteriormente se procedió a consultar en el CAE digitando la dirección del predio, observando que este predio está regido como Comercio 2, por tanto su suelo es legalmente apto para el montaje de la empresa BROTLOE S.A.S (CCB,2022).

Figura 19.

Uso de suelo.

The screenshot displays the 'Uso de suelo' (Land Use) section of the Cámara de Comercio de Bucaramanga website. It includes a search bar and a table of results. The search criteria are: Número predial: 001010200930007, Actividad: Comercio 2, Dirección: K 29 44 38 BR SOTOMAYOR. The results table shows four rows, with the first row having a yellow status indicator (Complementario) and the others having grey indicators (Insuficiente). A legend at the bottom identifies the status colors: green for Principal, blue for Rural, yellow for Complementario, black for Insuficiente, and red for No Permitido.

Actividad Económica	CIIU	Buscar	Verificar
1 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA. Uso: 102-IAB-L	1081	🔍 🏠	● (Yellow)
2		🔍 🏠	● (Grey)
3		🔍 🏠	● (Grey)
4		🔍 🏠	● (Grey)

● Uso Principal ● Uso Complementario ● Uso No Permitido
● Uso Rural ● Información Insuficiente

Nota. Adaptado CCB, (2022)

9.1.4 Tramite de registro DIAN

El siguiente paso es dar formalidad a la empresa mediante el procedimiento PRE-RUT esto a través del portal web de la DIAN ver figura 20, así mismo este trámite también se puede realizar de manera presencial en las oficinas delegadas de la DIAN en Bucaramanga, donde un asesor especializado le brindara ayuda en el trámite a realizar.

Figura 20.

Tramite DIAN.

El Estado no tiene por qué ser aburnido por eso a gov.col

DIAN

Portal Dian / Determinar inscripción RUT

Determinar inscripción RUT

Datos de identificación

La inscripción virtual RUT es un servicio que se provee para personas naturales mayores de 18 años que no requieren:

- Apoderado o representante (no pueden obrar en su propio nombre)
- Trámite en cámara
- Trámite que requiere atención presencial

Si ya tiene una **Inscripción en curso**, el sistema te llevará a continuar el proceso en el paso que quedaste la última vez o te permitirá reiniciarlo, para lo cual enviará un código al correo registrado previamente.

Diligencia tus datos de identificación

Tipo de documento
Cédula de ciudadanía

Número de documento
Escribe aquí tu número de documento.

No soy un robot

reCAPTCHA
Protección de spam

Continuar Volver

[Regresar a la pantalla de inicio](#)

Nota. Adaptado DIAN, (2022)

9.1.5 Registro Invima

Todo alimento que se venda de manera directa al consumidor debe obtener de acuerdo con el riesgo de salud pública, la respectiva autorización de comercialización (Notificación sanitaria-NSA, Registro sanitario-RSA o Permiso sanitario-PSA), es expedida por el Instituto de vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima (Invima, 2022).

Para solicitar los registros mencionado anteriormente los pasos a seguir son:

- **Inscripción:** Se debe realizar la inscripción de la fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del decreto – Ley 019 de 2012 (Ministerio de Salud y protección Social, 2012).

- **Identificación:** Se debe identificar la categoría del riesgo para el producto a comercializar, esto según el Anexo 1 de la resolución 719 de 2015 (Ministerio de Salud y protección Social, 2015).

- **Tipo de riesgo:** Según la clasificación del riesgo para el producto a comercializar se debe solicitar el respectivo registro o permiso:

- **Riesgo alto:** Solicitar RSA.
- **Riesgo medio:** Solicitar PSA
- **Riesgo bajo:** Solicitar NSA

Esta asignación se rige según el Artículo 37 de la resolución 2674 de 2013 del (Ministerio de Salud y protección Social [MinSalud] ,2013) y la resolución 3168 de 2015 (Ministerio de Salud y protección Social [MinSalud] ,2015).

- **Verificación el riesgo:** Una vez identificado el riesgo, se deben verificar los requisitos para la obtención del RSA o PSA según lo establecido en el Artículo 38 de la resolución 2674 de 2013. Si se trata de un alimento con riesgo bajo se debe verificar los requisitos del NSA según el Artículo 40 de la misma resolución. (MinSalud, 2013).

- **Diligenciamiento:** Una vez se verifican los requisitos según el riesgo se debe diligenciar los formatos según sea el caso y solicitud (NSA, PSA, RSA), los cuales se encuentran en la página web del Invima, se encuentra como "Formato único de Alimentos registros o permiso o notificación Sanitarios y tramites asociados [resolución 2674 de 2013 (Minsalud, 2013), Resolución 3168 de 2015 (MinSalud, 2015)].

- **Envío de documentación** Una vez tramitado los respectivos requisitos y formularios se deben presentar los documentos en carpeta blanca respectivamente foliada en la oficina de Atención al ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64-28 en Bogotá D.C.

10. Análisis Social y ambiental

10.1 Estrategias ambientales

Durante los procesos de Horneados se genera combustión, estos generan emisiones de Dióxido de Nitrógeno y Dióxido de Carbono que se van al medio ambiente, para el caso de BROTLOE el Horno Rotatorio eléctrico de capacidad de 10 bandejas el cual realiza el horneado de los bizcochos es una máquina que realiza combustión con el fin de convertir el combustible en energía y calor el cual se requiere para el horneado, por ende esta es una actividad que se debe tener en cuenta en este análisis ambiental.

En primer lugar, es importante tener en cuenta que las emisiones de CO₂ puede causar algunos efectos como: la estimulación del efecto invernadero, la contaminación atmosférica perjudicando así al ser humano, la flora y la fauna, por ende, para mitigar este impacto producido por la combustión del horno se sugiere la reducción química de esta molécula mediante catalizadores lo cual ofrece una reducción del 95 % de las emisiones durante el proceso de combustión (Yara, 2022).

Adicionalmente, se propone una política responsable en el uso de energía eléctrica donde BROTLOE optara por implementar iluminación LED la cual puede brindar en un ahorro de hasta el 90% en el consumo de energía, esto con el fin de aumentar la sostenibilidad y la reducción de emisiones de efecto invernadero.

Las acciones por implementar descritas anteriormente van de la mano con la misión de BROTLOE de definirse como sociedad BIC (Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo), las cuales tienen como objetivo combinar las ventajas de su actividad comercial y economía y convertirlas en acciones concretas las cuales están enfocadas en el bienestar de sus trabajadores, equidad social y ambiental. (MinComercio, 2020).

10.2 Definición de buenas prácticas como sociedad BIC.

Establecer las buenas prácticas de BROTLOE como sociedad BIC es de vital importancia esto con el fin de proporcionar una mejor visibilidad de la empresa en el ecosistema empresarial tanto a nivel local como nacional y así acceder a los beneficios e incentivos que ofrece el gobierno nacional para este tipo de sociedades, las practicas que propone BROTLOE se describen a continuación:

10.2.1 Prácticas laborales.

Promover el equilibrio laboral para nuestros colaboradores será una prioridad por ende se implementarán las siguientes practicas:

- Para promover un espacio dentro la vida laboral y personal de nuestros colaboradores, se dará la oportunidad de redimir por cada 30 días laborados, medio día de compensación, el cual será acordado dentro del mes siguiente según común acuerdo con el jefe inmediato.
- Brindar a uno de los principales involucrados con la operación (trabajador) una participación accionaria del 1.5%, este porcentaje está ligado a la meta de dar sentido de pertenecía a nuestros colaboradores con la compañía, y así promover la expectativa de crecimiento personal y laboral dentro de la organización.

10.2.2 Practicas con la comunidad

Se plantea la generación de un modelo de economía circular sostenible en el cual se pueda ofrecer la oportunidad de asesorar a comunidades de emprendedores y estudiantes de colegio y universidades en tema de generación de empresas incentivando el buen uso de los recursos como la tierra en procesos de cultivos agrícolas, tal como el cultivo de sábila para la industria, así como la comercialización de su cristal de aloe.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se propone garantizarles la compra de una parte del cristal de aloe que produzcan los cuales serían usados para los procesos de producción de BROTLOE S.A.S.

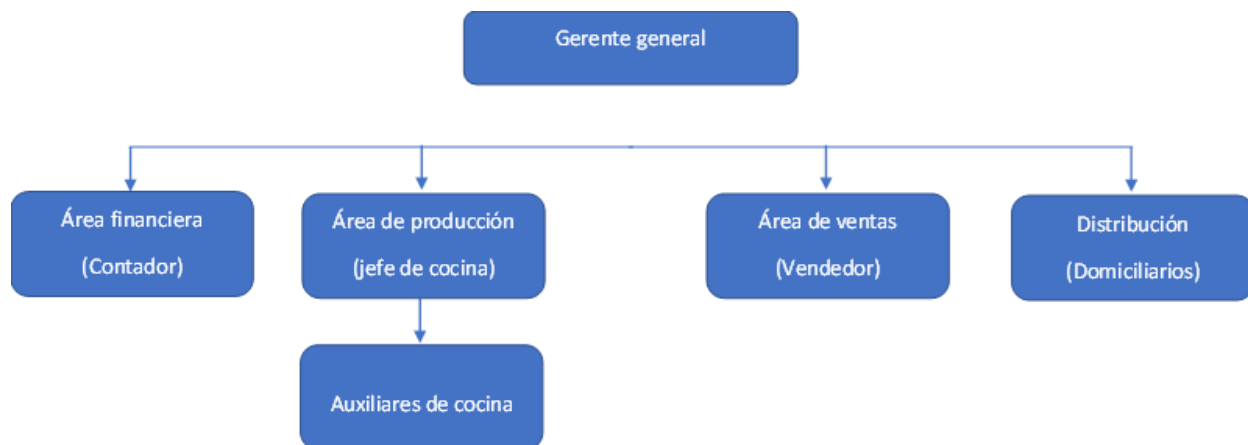
11. Análisis Administrativo

11.1 Estructura Organizacional

11.1.1 Organigrama

Figura 21.

Organigrama



11.2 Manual de funciones

Para la puesta en marcha de la empresa BROTLOE S.A.S se requiere del personal idóneo y especializado en cada área, por ende, en el apéndice G se adjunta el manual de funciones de los colaboradores para la ejecución de la idea de negocio.

11.3 Estructura salarial

El diseño de la estructura salarial se realizó con el objetivo de velar por la estabilidad personal, económica y de satisfacción de los colaboradores de BROTLOE, asegurando una de las buenas prácticas de las sociedades BIC, la cual es acceso a salario justos que contribuyan a un ambiente laboral positivo manteniendo la equidad salarial entre trabajadores.

Los criterios para designar la estructura salarial de cada puesto de trabajo fueron nivel de estudios, experiencia laboral, responsabilidades dentro del proceso productivo, esfuerzo físico y mental, en este sentido se muestra a continuación la estructura salarial de BROTLOE S.A.S:

Tabla 21.

Estructura salarial de cada puesto de trabajo

	Salario básico	Neto pagado mensual	Neto pagado Anual	Factor prestacional
Gerente	3,500,000	3.220.000	38.640.000	43%
Contador	2,800,000	2.576.000	30.912.000	43%
Jefe de cocina	2,100,000	2.072.606	24.871.272	56.85%
Vendedor	1,300,000	1.336.606	16.039.272	56.85%
Distribuidor	1,800,000	1.796.606	21.559.272	56.85%
Aux Cocina 1	1,300,000	1.336.606	16.039.272	56.85%
Aux cocina 2	1,300,000	1.336.606	16.039.272	56.85%
Aux cocina 3	1,300,000	1.336.606	16.039.272	56.85%
Totales		15,011,636	180,139,632	

Nota: Relacionada apéndice H

12. Análisis Estratégico

12.1 Descripción de la empresa

BROTLOE S.A.S es una empresa productora y comercializadora de bizcochos a base de sábila y Stevia bajos en azúcares refinados, ofreciendo un producto premium Biscotto un snack saludable. La empresa tiene como propósito instalar su establecimiento comercial en el barrio Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga.

12.2 Misión

Somos una Microempresa que se dedica a la elaboración, comercialización y venta de bizcochos saludables en la ciudad de Bucaramanga, ofreciendo un producto natural, de calidad y con alto contenido nutricional para aquellas personas que quieran mejorar o cambiar su estilo de vida, queremos contribuir a la sana alimentación.

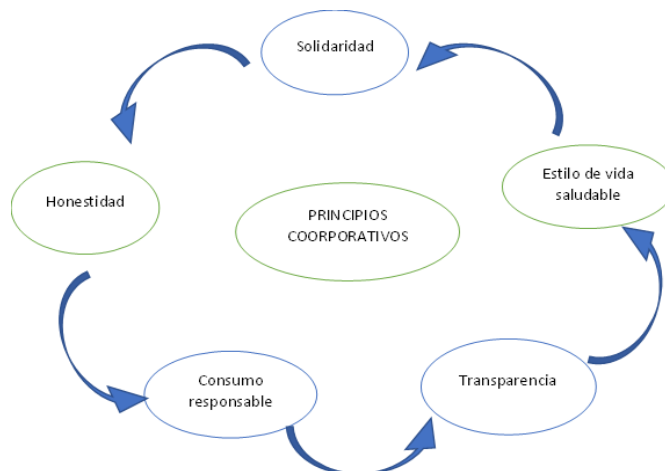
12.3 Visión

En BROTLOE queremos ser una de las mejores alternativas saludables y posicionarnos en el mercado local de Bucaramanga y su área metropolitana con nuestros productos de alto valor nutricional.

12.4 Principios

Figura 22.

Principios



12.5 Modelo CANVAS

Figura 23.

Modelo CANVAS



12.6 Análisis DOFA

De acuerdo con COLLEGE (2022) el análisis FODA o DOFA (Ver figura 24) nos guía a determinar las variables internas y externas que representan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para la empresa o producto, en este sentido, a continuación, se detalla por

medio de la matriz antes mencionada los cuatro componentes, además las estrategias a ejecutar para el buen funcionamiento de la ida de negocio de BROTLOE S.A.S.

Figura 24.

Análisis FODA o DOFA

Matriz DOFA para análisis estratégico y de mercados

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
D EBILIDADES (-)	A MENAZAS (-)
1 Falta de experiencia en el sector	1 Competidores sustitutos
2 Operaciones respecto a conservación y empaquetamiento	2 Incremento del precio de los ingredientes
3 falta de establecimiento comercial	3 Cambio del gusto de los clientes
4 Marca nueva, desconocimiento de productos	4 Falta de información de los beneficios del producto funcional
5 productos fácil de imitar	5 Incumplimiento de los proveedores en la entrega de materia prima
6 Falta de capital de inversión	0
F ORTALEZAS (+)	O PORTUNIDADES (+)
1 Creatividad en el producto	1 Poca oferta de productos enfocados a un segmento específico
2 Snack saludable	2 Nuevas tendencias de alimentación saludable
3 Más sabores y diferentes presentaciones	3 Disponibilidad de materia prima todo el año
4 Uso de materia prima orgánica y no refinada	4 Crecimiento e-commerce
5 Facilidad de proveedores para adquirir materia prima	5 fondos gubernamentales para financiar y apoyar emprendimientos (FONDO EMPRENDEER)
6 productos nutritivos y de calidad	0

12.7 Estrategias DOFA

Figura 25.

Estrategias DOFA

Cruce de la Matriz DOFA con el fin de generar estrategias

AMENAZAS (-)	
1	Competidores sustitutos
2	Incremento del precio de los ingredientes
3	Cambio del gusto de los clientes
4	Falta de información de los beneficios del producto funcional
5	Incumplimiento de los proveedores en la entrega de materia prima

OPORTUNIDADES (+)	
1	Poca oferta de productos enfocados a un segmento específico
2	Nuevas tendencias de alimentación saludable
3	Disponibilidad de materia prima todo el año
4	Crecimiento e-commerce
5	fondos gubernamentales para financiar y apoyar emprendimientos (FONDO EMPRENDEDOR)

DEBILIDADES (-)	
1	Falta de experiencia en el sector
2	Operaciones respecto a conservación y empaquetamiento
3	falta de establecimiento comercial
4	Marca nueva, desconocimiento de productos
5	productos fácil de imitar
6	Falta de capital de inversión

FORTALEZAS (+)	
1	Creatividad en el producto
2	Snack saludable
3	Más sabores y diferentes presentaciones
4	Uso de materia prima orgánica y no refinada
5	Facilidad de proveedores para adquirir materia prima: productos nutritivos y de calidad
6	

Estrategias DA	
1	(D6) Búsqueda de fuentes de financiación
2	(A4-D1) Realizar alianzas estratégicas con especialistas nutricionales los cuales avalen el contenido nutricional de nuestro snack
3	(A1-D3) Idear nuevas formas de campaña publicitaria para poder competir con empresas rivales y con esto dar base a la calidad y servicio de nuestro producto.
4	(D5-O3) Elaborar diferentes tipos de snack variando sus sabores y diseños únicos (difícil de imitar), con el fin de abarcar los diferentes gustos de los clientes potenciales.
5	

Estrategias FA	
1	(A4-F2) Crear campañas publicitarias sobre los beneficios que aportan los snacks saludables a su sistema.
2	(A1-F6) Nos diferenciaremos de la competencia, por medio de nuestros productos nutritivos, saludable, no refinados y de calidad.
3	(A5-F6) Crear un portafolio de proveedores asegurando el abastecimiento continuo de la materia prima con al menos 3 proveedores posibles por producto.
4	(F3-A2) Generar alianzas con proveedores donde por medio de un contrato se estipule el precio de materia prima por un cierto tiempo, para no afectar la estandarización del valor de los snack y promociones conforme a sus sabores y presentaciones.
5	

Estrategias DO	
1	(D1-O2) lograr adaptación al mercado aprovechando la tendencia de alimentación saludable
2	(D6-O5) aplicar a convocatorias para el financiamiento inicial del negocio.
3	(D2-O4) Realizar estudio que permita identificar los canales de distribución más potenciales para los snack saludables, dando a conocer la marca y productos a ofrecer.
4	(O3-D4) Utilizar nuestra propuesta de valor como un diferenciador de marca, ofreciendo siempre un producto fresco, saludable y confiable para el consumidor, colocando los valores nutricionales mediante el empaque de
5	

Estrategias FO	
1	(F5-O2) Aprovechar alianzas con proveedores en la adquisición de materia prima con el objetivo de satisfacer el mercado consumidor de snacks saludables.
2	(O1-F1) Dar a conocer nuestro servicio exclusivo invirtiendo en la creación de nuevas recetas prácticas con base en nuestros productos, dándolas a conocer en nuestros empaques.
3	(O4-F6) Aprovechar nuestra propuesta de valor creando alianzas con GYM, markets saludables y tiendas de salud dando énfasis en el consumo de productos saludables.
4	(O3-F4) Creación de una alianza con un productor directo de sabila el cual se comprometa a dar su producción los doce meses del año.
5	(F2-O4) Crear un portafolio de precios de los snack saludables para la venta física como e-commerce.

De acuerdo con las estrategias planteadas según el cruce de la matriz DOFA se establece un panorama para el marketing MIX ver apéndice I, según el panorama relacionado BROTLOE S.A.S se centrará en el cumplimiento de las estrategias de promoción y mercadeo, buscando así captar nuevos compradores y alianzas que fortalezcan sus visibilidad y reconocimiento de marca.

13. Análisis Financiero

Según Anaya (2018), el análisis financiero tiene como objetivo la resolución de las características del proyecto en consecuencia, se presentan los datos más importantes que permitirán el buen funcionamiento de BROTLOE S.A.S, tales como activos fijos, gastos

preoperativos, egresos, ingreso, financiación, punto de equilibrio, estado de resultados, balance general y evaluación financiera respecto a los diferentes escenarios posibles (pesimista, optimista y el más probable según la demanda estimada).

13.1 Inversiones

En este Ítem se describe de manera general las inversiones en activos fijos tales como Maquinaria y equipo, Muebles y enseres, Equipo de oficina, Equipo de cómputo, Herramientas y vehículo. En la hoja de presupuesto activos fijos del formato de Excel del apéndice P se detalla la información de cada elemento respectivamente.

Tabla 22.

Inversiones activos fijos

Inversiones de activos fijos	
Maquinaria y equipo	\$ 28.059.800,00
Muebles y enseres	\$ 18.359.300,00
Equipo de oficina	\$ 1.658.600,00
Equipo de computo	\$ 1.499.901,00
Herramientas	\$ 2.870.864,00
Vehículos	\$ 11.180.000,00
Total	\$ 63.628.465,00

En relación al capital necesario para la puesta en marcha de la idea de negocio o de su inversión diferida, el cual se compone de compras, gastos de personal, gastos operacionales, servicios, arrendamientos y diversos (gastos administrativos, gastos de cafetería, seguros y mercadeo); en esta ocasión se relacionan los ítems mencionados para el primer mes de operación de la empresa, en este sentido están reflejados según la inflación, esto con el fin de dar un panorama

más claro y ser más objetivos dado que el mercado siempre se encuentra en constante cambio (ver en la hoja gastos del formato de Excel del apéndice P)

Tabla 23.

Capital de trabajo

Descripción	Vr total
Compras	\$ 25.182.236,74
Gastos operacionales de ventas	\$ 9.400.000,00
Gastos de personal	\$ 6.000.000,00
Servicios	\$ 8.550.000,00
Arriendo	\$ 3.300.000,00
	\$ 52.432.236,74

13.2 Inversión y financiación

Teniendo en cuenta la inversión necesaria para cubrir el inicio de actividades de la empresa, a continuación, se detalla la manera como BROTLOE S.AS buscar financiamiento con el fin de hacer posible el funcionamiento de la idea de negocio. Por ende, de acuerdo con la tasa de préstamo de Bancolombia equivalente al 2.39% EM, lo cual equivale a una tasa nominal equivalente al 28.68% aproximadamente (ver hoja amortización crédito del formato de Excel del Apéndice P), esta tasa es la ideal según las políticas de Bancolombia, donde se pagará en un plazo de 48 meses es decir 4 años. En síntesis, el cuadro se resume con la financiación en un 80% de los activos fijos necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio, así mismo el 80% del capital de trabajo necesario, exceptuando los gastos preoperativos los cuales serán asumidos junto con el 20% restante de la inversión con recursos propios.

Tabla 24.*Inversión necesaria para cubrir el inicio de actividades de la empresa*

inversión	Inversión	Bancos	%	R. Propio	%
Maqui, equipo y enceres	\$63,628,465	\$ 50,902,772	80%	\$12,725,693	20%
Capital de trabajo	\$52,432,237	\$ 41,945,789	80%	\$10,486,447	20%
Preoperativos	\$11,330,800	\$-	0%	\$11,330,800	0%
Total	\$127,391,501.74	\$ 92,848,561	73%	\$34,542,940	27%

13.3 Egresos

Para el año de estudio los egresos de BROTLOE S.A.S, se componen de los gastos preoperativos y la compra de activos fijos, y para el primer año de puesta en marcha, se compone de gastos operacionales de ventas, compras de MP, gastos de personal, aportes de nómina, arriendo, servicios y gastos financieros. En la hoja Egresos-Ingresos del formato de Excel del apéndice P se encuentran en detalle los datos hallados.

Tabla 25.*Egresos*

Egresos	Año de estudio	Año1
Compra de activos fijos	\$ 63,628,465.00	\$ -
Compras	\$ -	\$ 302,186,840.86
Gastos operacionales de ventas	\$ -	\$ 112,800,000.00
Gastos de personal	\$ -	\$ 72,000,000.00
Retención y aportes de nomina	\$ -	\$ 97,609,549.72
Servicios	\$ -	\$ 102,600,000.00
Arrendamiento	\$ -	\$ 39,600,000.00
Gastos financieros, comisión	\$ -	\$ 64,094,445.10
Otros	\$ -	\$ -
Gastos preoperativos	\$ 11,330,800.00	\$ -
Total, Egresos	\$ 74,959,265.00	\$ 790,890,835.67

13.4 Ingresos

En relación con los ingresos esperados para el año de estudio y el primer año de funcionamiento de la idea de negocios, estos se componen de la inversión inicial descrita anteriormente; el saldo del año anterior es decir la diferencia entre los ingresos y egresos del año de estudio de la idea de negocio, esta información se puede ver en detalle en la hoja de Excel Egresos-Ingreso del formato en Excel del apéndice P.

Tabla 26.

Ingresos

Ingresos	Año de estudio	Año 1
Saldo Año anterior	\$ -	\$ 52,432,236.74
Por ventas	\$ -	\$ 925,257,600.00
Por prestamos bancario	\$ 92,848,561.39	\$ -
Aportes	\$ 34,542,940.35	\$ -
TOTAL, INGRESOS	\$ 127,391,501.74	\$ 977,689,836.74

13.5 Punto de equilibrio

De acuerdo con Hernández (2018) el punto de equilibrio es de vital importancia para evaluar una idea de negocio ya que estudia cómo se comporta y se relacionan los ingresos y los costos totales según los cambios que ocurren en las unidades vendidas, el precio de venta unitario, los costos fijos y variable de un producto. Por ende, teniendo en cuenta todas las variables antes mencionadas para hallar el punto de equilibrio en unidades se realizan a través de dos métodos, el primero buscando que la utilidad operacional sea de 0 esto arroja que las unidades a vender sean 84.082, así mismo por el otro método se busca que el vpn de los flujos de caja sea igual a 0 por lo que las unidades a vender son 92.693.

Tabla 27.*Punto de equilibrio*

Q -U. OPERACIONAL	84.082
Ventas	\$ 504.491.303,36
Costo de ventas	\$ 164.765.610,36
Utilidad bruta	\$ 339.725.693,00
Costo fijo	\$ 327.000.000,00
Depreciación	\$ 12.725.693,00
Utilidad operacional	\$ -

Continuación Tabla 24

Q - Financiero	92,693					
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$556,155,342	\$556,155,342	\$556,155,342	\$556,155,342 2	\$556,155,342
Costo de ventas		\$181,638,957	\$181,638,957	\$181,638,957	\$181,638,957 7	\$181,638,957
MC		\$374,516,384	\$374,516,384	\$374,516,384	\$374,516,384 4	\$374,516,384
Costo fijo		\$327,000,000	\$327,000,000	\$327,000,000	\$327,000,000 0	\$327,000,000
Ebitda		\$47,516,384	\$47,516,384	\$47,516,384	\$47,516,384	\$47,516,384
Depreciación		\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693
EBIT		\$34,790,691	\$34,790,691	\$34,790,691	\$34,790,691	\$34,790,691
ISR		\$12,176,742	\$12,176,742	\$12,176,742	\$12,176,742	\$12,176,742
Utilidad neta		\$22,613,949	\$22,613,949	\$22,613,949	\$22,613,949	\$22,613,949
Depreciación		\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693	\$12,725,693
inversión inicial	-127,391,501.74					
FC	-127,391,501.74	\$35,339,642.35	\$35,339,642	\$35,339,642	\$35,339,642	\$35,339,642
VPN	\$ 0.00					

Adicional a esto se calcula el margen de seguridad el cual representa el porcentaje de disminución que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas, a continuación, se detalla este

porcentaje teniendo en cuenta los valores que se obtuvieron en los dos métodos para obtener el punto de equilibrio:

$$\frac{\text{Ventas presupuestadas} - \text{Ventas en punto de equilibrio}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

- Método 1 Q -U. OPERACIONAL= 45%
- Método 2 Q - FINANCIERO = 40%

Es decir, BROTLOE S.A.S según su flujo de efectivo puede soportar hasta un 40% en la disminución de sus ventas.

13.6 Estado de resultados

Para el estado de resultados se detalla a continuación el primer y segundo año, el cual se compone de ventas netas, costo de la mercancía vendida, Utilidad bruta para las ventas, utilidad operacional del ejercicio, Utilidad antes de Impuestos y por último la Utilidad neta. En la hoja Estado de resultados del formato de Excel del apéndice P se pueden encontrar las proyecciones para los 5 primeros años de funcionamiento de la idea de negocio.

Tabla 28.

Estado de resultados

AÑO	1	2
Ventas	\$925,257,600.00	\$956,716,358.40
Costo de ventas	\$302,186,840.86	\$312,461,193.45
Utilidad bruta	\$623,070,759.14	\$644,255,164.95
Gastos de personal	\$72,000,000.00	\$72,000,000.00
Retención y aportes de nomina	\$97,609,549.72	\$97,609,549.72
Arrendamiento	\$39,600,000.00	\$39,600,000.00

Servicios	\$102,600,000.00	\$83,400,000.00
Gastos operacionales de ventas	\$112,800,000.00	\$112,800,000.00
Depreciación	\$12,725,693.00	\$12,725,693.00
Utilidad operacional	\$185,735,516.43	\$226,119,922.24
Gastos financieros	\$64,094,445.10	\$59,363,408.05
Utilidad antes de impuestos	\$121,641,071.33	\$166,756,514.19
ISR	\$42,574,374.97	\$58,364,779.97
Utilidad neta	\$79,066,696.36	\$108,391,734.22

13.7 Estado de situación financiera

En relación con el estado de situación financiera se detalla a continuación el total para los activos, pasivos y patrimonio del año de estudio, así mismo para el primer año de funcionamiento de la idea de negocio. Se podrá encontrarla información detallada en la hoja Estado de situación financiera del formato de Excel del apéndice P.

Tabla 29.

Estado de situación financiera

Descripción	Año de estudio	Año 1
Activos		
Activos corrientes		
Caja	\$52,432,237	\$189,747,492
Cuentas por cobrar	\$-	\$-

Continuación Tabla 26

Descripción	Año de estudio	Año 1
Inventario	\$-	\$-
Total, activo corriente	\$52,432,237	\$189,747,492
Herramientas	\$2,870,864	\$2,870,864
Equipo de oficina	\$1,658,600	\$1,658,600
Maquinaria y equipo	\$28,059,800	\$28,059,800
Muebles y enseres	\$18,359,300	\$18,359,300
Equipo de computo	\$1,499,901	\$1,499,901
Vehículos	\$11,180,000	\$11,180,000

(-) Depreciación		-\$12,725,693
Total, ppye	\$63,628,465	\$50,902,772
Organización y preoperativos	\$11,330,800	\$8,393,185
Total, diferidos	\$11,330,800	\$8,393,185
Total, Activos	\$127,391,502	\$249,043,449
Obligaciones financieras		
Bancos nacionales	\$92,848,561	\$92,848,561
Impuestos	\$-	\$42,574,375
Total, Pasivo	\$92,848,561	\$135,422,936
Patrimonio		
Capital social	\$34,542,940	\$34,553,816
Excedentes del ejercicio	\$-	\$79,066,696
Total, patrimonio	\$34,542,940	\$113,620,512
Total, Pasivo+ Patrimonio	\$127,391,502	\$249,043,449

13.8 Evaluación financiera

En relación con la evaluación financiera, se detalla a continuación los escenarios normal, optimista y pesimista; para el valor calculado del valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión.

En base a las cifras relacionadas en los anteriores numerales, se estimaron los flujos de caja de la idea de negocio con el fin de calcular los indicadores financieros necesarios que permitan evaluar su factibilidad.

13.8.1 TIR

Según los flujos de caja obtenido se realizó el cálculo de la tasa interna de retorno para la inversión propuesta para el desarrollo de la idea de negocio, obtenido así los siguientes resultados según los escenarios más probable, pesimista, optimista.

- **Escenario más probable**

El escenario en el cual se espera se desarrolle la empresa es bajo el cual se estimó toda la evaluación financiera del proyecto. Por ende, en este escenario teniendo en cuenta los flujos de caja y las ventas estimadas según la demanda estimada se obtuvo una tasa interna de retorno del 87% y un valor presente neto de \$367,476,802.39, estas cifras demuestran una viabilidad financiera del proyecto bastante bueno así mismo los indicadores financieros para el escenario se representan en la tabla 30 y se evidencia que el proyecto tendrá un periodo de retorno en estas condiciones de 1.4 años.

Tabla 30.

Flujos de caja escenario más probable

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FC	-\$127,391,501.74	\$91,792,389.36	\$121,117,427.22	\$139,438,286.25	\$159,581,060.87	\$203,886,499.06

Tabla 31.

Indicadores financieros para el escenario más probable

Indicador	Valor
TIR	87%
VPN	367,476,802.39
PIR	1.4 años

- **Escenario pesimista**

Dentro de las proyecciones de ventas se contempló tener una desviación del +/- 5% según error de muestreo para la estimación de la demanda, por ende, para el escenario pesimista se tuvo en cuenta una disminución del 5% en las unidades vendidas del bizcocho y manteniendo un crecimiento del 3.4% según el crecimiento estimado del sector, con estos datos se obtuvieron los siguientes flujos de caja:

Tabla 32.*Flujos de caja escenario pesimista*

Año	0	1	2	3	4	5
FC	-127,391,501.74	\$61,721,517.36	\$90,024,145.57	\$107,287,833.03	\$126,337,492.24	\$169,512,649.09

En base a los flujos de caja hallados se procedió a realizar los indicadores financieros los cuales según este escenario serían los siguientes:

Tabla 33*Indicadores financieros escenario pesimista*

Indicador	Valor
TIR	64%
VPN	\$252,324,843.75
PIR	1.7 años

Según los resultados obtenido se puede evidenciar que aun que se tenga una reducción en las ventas del 5% se obtiene una TIR favorable a pesar de ser un escenario pesimista, sin embargo, el periodo de recuperación se extiende en 0.3 años y el valor presente neto presenta una disminución de \$ 115,151,958.65.

- **Escenario optimista**

Según lo explicado en el escenario pesimista para este caso se obtuvo en cuenta un incremento en las ventas y unidades vendidas del bizcocho en un 5% y manteniendo un incremento del 3.4% según el porcentaje proyectado para el crecimiento del sector.

En base a esta información hallaron los flujos de caja teniendo en cuenta el incremento del 5% en la demanda estimada:

Tabla 34.

Flujos de caja escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5
FC	-127,391,501.74	\$121,863,261.36	\$152,210,708.87	\$171,588,739.48	\$192,824,629.51	\$238,260,349.02

Con los flujos de caja del escenario optimista se procedió a calcular los indicadores financieros para la TIR, VPN y PIR:

Tabla 35.

Indicadores financieros escenario optimista

Indicador	Valor
TIR	110%
VPN	\$482,628,761.04
PIR	1 año

Como se Observa en la Tabla 35, con la proyección de ventas optimista la inversión se recuperaría en el primer año de ejecución del proyecto.

14. Conclusiones

Es muy reconfortante la iniciativa que tiene el gobierno nacional para la conformación de una nueva empresa y sobre todo el incentivo que se tiene para los nuevos emprendedores, por ende formar la idea de negocio como una sociedad BIC, le da un valor agregado a la empresa en cada uno de sus diferentes procesos organizaciones generando así un valor con sentido económica, ambiental y social, por ende para BROTLOE S.A.S se definieron las prácticas empresariales que le posibilitara aportar a un modelo económico más consciente con su compromiso social y ambiental.

En relación con los resultados que se obtuvieron en la investigación de mercados se expone un horizonte favorable para el producto, esto a la gran acogida que tuvo el producto en cada persona encuestada, la cual manifestó que un valor agregado del bizcocho es su ausencia de azúcares altamente procesados lo cual les permite disfrutar de un producto sin remordimientos a la hora de consumirlo, por ende, existe la oportunidad de poder captar y expandir el nicho de mercado inicial.

Así mismo para el estudio de la demanda se tuvo en cuenta la capacidad de producción de la empresa el cual le otorga una oportunidad de crecimiento capacidad productiva, donde sus ventas le permitirán aumentar la capacidad instalada de la idea de negocio permitiendo así atender una mayor demanda posible y expandir su cobertura al área metropolitana de Bucaramanga como el área nacional.

En relación con el análisis legal de la empresa se reconoce que la complejidad en los requisitos en términos de legales no es muy alta, así mismo se presentó una guía detallada que permitió ver que el panorama y la inversión para los gastos de la puesta en marcha en términos legales es factible y alcanzable para la idea de negocios.

Gracias al análisis organizacional se logró establecer que para la producción del bizcocho no se requiere una cantidad mayor de recurso humano para su desarrollo. Esto se logra dado a que la maquinaria con la que se cuenta logre cumplir con la demanda, lo cual permite que la empresa pueda direccionar su estrategia a lograr un mayor impacto en la promoción y reconocimiento de la marca.

De acuerdo con la viabilidad financiera de la idea de negocio el valor presente neto para el panorama más probable es de \$367,476,802.39 millones de pesos, por ende, es mayor que cero y la TIR para el proyecto se proyecta en un 87% siendo aceptable en el sector del mercado que se encuentra, con un tiempo de recuperación de la inversión de 1.4 años, dados estos aspectos financieros se concluye que el proyecto es viable.

15. Recomendaciones

Para tener un estilo de vida saludable es de vital importancia incentivar y fomentar una educación acerca de cómo nos estamos alimentando, creando hábitos de alimentación saludable que incentiven a seguir adquiriendo un estilo social que nos permita disfrutar de alimentos y snacks saludables.

Se recomienda fomentar la creación de una corporación con el fin de conformar una organización de emprendedores solida que permitan desarrollar nuevos productos derivados de la producción agrícola que sean cada vez más enfocados en brindar alimentos y productos que beneficien y motiven los buenos hábitos, así mismo apoye el crecimiento económico de la región de Santander.

La sábila promueve el tránsito intestinal y regula los niveles de glucosa en sangre, los beneficios reparadores de la sábila permiten que sean un producto con mucho potencial de crecer en la industria, sin embargo, para mejor su distribución y reconocimiento en el mercado se aconseja crear centros de investigación en las universidades que permitan la orientación a la creación y profundización de los beneficios de la creación de este tipo de productos.

Se recomienda participar en el fondo emprender con el fin de dar a conocer el producto y poder ejecutar de manera física los planteamientos de la idea de negocio BROTLOE S.A.S, mediante el apoyo económico y la consecución de socios que quieran invertir en la expansión de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, A. L. (2018, 28 noviembre). *Canales de distribución*.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1270>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022, 5 enero). *El análisis PESTEL | Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- América Economía (2022) *Grupo Bimbo incrementó un 75% sus ganancias en 2021, superando los US\$ 780M* <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/grupo-bimbo-incremento-un-75-sus-ganancias-en-2021-superando-los-us>
- Anaya, H. O. (2018). *Análisis Financiero Aplicado Bajo NIIF*. Universidad Externado de Colombia.
- Angarita, T. (2018, 24 agosto). Santander ocupa tercer lugar en la prevalencia de diabetes. Clínica FOSCAL. [http://www.foscal.com.co/sala-prensa/santander-ocupa-tercer-lugar-en-la-prevalencia-de-diabetes/#:~:text=Para%20el%20caso%20de%20la,mujeres%20\(58%2C%25\).](http://www.foscal.com.co/sala-prensa/santander-ocupa-tercer-lugar-en-la-prevalencia-de-diabetes/#:~:text=Para%20el%20caso%20de%20la,mujeres%20(58%2C%25).)
- Arana, O. (2019). *Estudio de factibilidad para un cultivo de Stevia rebaudiana bertonii en el departamento del Tolima*.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/22163/u262162.pdf?sequence=1#:~:text=En%20Colombia%20se%20cultiva%20la,en%20la%20frontera%20con%20Cundinamarca>.
- Bautista, N. (2020, 19 julio). *Tres de cada diez colombianos tienen diabetes*. Ministerio de Salud <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Tres-de-cada-100-colombianos-tienen-diabetes.aspx#:~:text=En%20Colombia%20se%20reportaron%20para,59.54%25%20de%20los%20casos%20totales>.
- Bédard (2003). *Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo de las cuatro dimensiones filosóficas*. Medellín Antioquia: HEC Monreal.
- Bimbo. (2022). *Pan vital multicereal* https://bimbo.com.co/es/pan-vital-multicereal?product_category=All
- Bioprod. (s.f.). *Página principal* <http://bioprodcolombia.com/>

- Blanco, R. (2021, 9 febrero). *Capacidad de planta y su relación con la eficiencia*. Meet Logistics. <https://meetlogistics.com/productividad/capacidad-de-planta/>
- Cámara de comercio de Bucaramanga, C. (2022). *Como crear mi empresa*. Camara directa. <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>
- Canadian College (2022, 23 mayo). *Análisis DOFA: Una herramienta fundamental para evaluar tu empresa*. <https://canadiancollege.edu.co/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa/>
- Castro, F. C. (2016). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644921747&Signature=HBhniKWHXsXlBSpo-m8M9EGVn40WCPEHYTHtTSPJ1YNkFASS838J5MPBI2ZRFi49iz0K0WdP~cizoF0545bdR4IH-FYjwXXRrCx4lhw0kZ0-0UuZG~dX2l6dMrkDUnqAFFTxrhADwgpHnX~sfork~6QclEbwRl~x1U7ZIH4fKgdW8HXVpEByjvgvHJ5385sJQDQneNuZq8Y6N0uMx5MZvtxzQ9~gn-qW3fnq0t0J19Ws7n64VJB7jityuse3Q1U0W9Amfd0a7t-Gi-74PU3SdJ3KfwAwUucEvR0SNwNEOwzxB0JRzqww2ViazlpaM3rKYhdwCwXxUat8OATDg3A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Recuperado 12 de febrero de 2022.
- CEEI Valencia. (2020). *Métodos de cálculo del tamaño de mercado*. Centros Europeos de empresas Innovadoras https://www.emprenemjunts.es/adjuntos/894_ADJUNTO_1.pdf
- DANE. (2020). *Territorial Bucaramanga*. <https://www.dane.gov.co/index.php/89-espanol/territorial-bucaramanga>
- Domínguez-Fernández, R.N., Arzate-Vázquez, I., Chanona-Pérez, J. J., Welti-Chanes, J. S., Alvarado-González, J. S., Calderón-Domínguez, G., Garibay-Febles, V., y Gutiérrez-López, G. F. (2012). El gel de Aloe vera: estructura, composición química, procesamiento, actividad biológica e importancia en la industria farmacéutica y alimentaria. *Revista mexicana de ingeniería química*, 11 (1), 23-43. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-27382012000100003&lng=es&tlng=es.

- Echeverry Cruz, D. y Herrera Serna, F. M. C. (2019). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Procesadora y Comercializadora de Aloe Vera en Cubos para el Consumo en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca* Daniela Echeverry Cruz y María Camila Herrera Serna Universidad del Valle, Sede Cartago [Proyecto de Grado] Universidad del Valle, Sede Cartago
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21069/CB-0605589.pdf?sequence=1>
- Einforma. (2022, 1 junio). *Informe sector industria panificadora*.
https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf
- El Banco Mundial en Colombia (2020). *Colombia: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Erazo Castro, C. A. (2018, 1 julio). *Aplicación de estevia “stevia rebaudiana bertonii”, como edulcorante natural no calórico en recetas de pastelería ecuatoriana* [Trabajo de Grado] Universidad Técnica del Norte
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8267/1/02%20LGAS%20039%20TRA-BAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Estatuto. (s.f.) *Estatuto Tributario Nacional*. <https://estatuto.co/>
- Figueroa-Soledispa, M. L.; Toala-Bozada, S. P. Y Quiñonez-Cercado, M del P. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5 (12).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042548>
- Grupo Bancolombia (s.f.). *Tabla Macroeconomicos Proyectados*.
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- Hernández, S. (2017, 17 mayo). *El Aloe Vera: un mercado en crecimiento*. El Tiempo
<https://www.eltiempo.com/economia/el-aloe-vera-un-mercado-en-crecimiento-88824>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- INVIMA. (2017). *Guia de orientación sanitaria general para establecimientos y transporte de alimentos* Subdirección de Salud Nutricional, Alimentos y Bebidas. Bogotá D.C.

- <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guia-orientacion-sanitaria-general-establecimientos-transporte-alimentos.pdf>
- INVIMA. (s.f.). *Aplicaciones - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*.
https://app.invima.gov.co/blog_invima/blog_alimentos/admin/uploads/tutoriales/info3.html#/0/11
- La Barra. (2020, 16 octubre). *Panorama actual de las panaderías en Colombia*.
<https://www.revistalabarra.com/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- La República (2017, 13 julio). *Las tiendas de barrio venden más de la mitad del pan que consumen los colombianos*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-tiendas-de-barrio-venden-58-del-pan-que-consumen-los-colombianos-2525598>
- La República (2021, enero 5). *El consumo consciente de snacks y los hábitos saludables crecieron durante la pandemia*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/consumo/el-consumo-consciente-de-snacks-y-los-habitos-saludables-crecieron-durante-la-pandemia-3108161>
- La República (2021, julio 19). *Bimbo, Comapan y Don Maíz, empresas que lideran las ventas en el negocio del pan*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/bimbo-comapan-y-don-maiz-empresas-que-lideran-las-ventas-en-el-negocio-del-pan-3203975>
- Laming, P. y Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y Medianos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Landázuri A., P. A. y Tigreiro, S., J. A. (2009). *Stevia rebaudiana Bertoni, una planta medicinal*. Sangolquí – Ecuador: Escuela politécnica del ejército Recuperado febrero de 2022, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3521/1/B-ESPE-000801.pdf>
- Loria Kohen, V. (2011). La Stevia y su papel en la salud. *Informe Científico*, 82 1–48.
<http://www.slideshare.net/truviaspain/informe-cientifico-la-stevia-ysu-papel-en-la-salud>
- Loria. (2011). *La stevia y su papel en la salud Informe científico por Truvia. La stevia y su papel en la salud Informe científico por Truvia*.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53837870/07-La-stevia-y-su-papel-en-la-salud-Informe-cientifico-por-Truvia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645427051&Signature=fVUmRwKYarTx9fUslYe3GVZpgbfJBcVWn9-vDOPzdLHwmaTCIqPHbVuQE83JmOsdhM0CHMguoYjv7cKiOmv>

- Martínez Cruz, M. (2015). Stevia rebaudiana (Bert.) Bertoni. Una revisión. *Cultivos Tropicales*, 36 (Supl. 1), 5-15. Recuperado en 01 de enero de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362015000500001&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Agricultura. (2018, junio). *Cadena de sábila / aloe vera*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Sabila/Documentos/2018-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Moraga, A. (2017, junio). *Plan de negocios para optar al grado de magister en administración de empresas*. Universidad de Chile. Santiago de Chile <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145896/Arellano%20Moraga%20Pia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nielsen. (2021, 15 enero). *La generación de los millennials rompe con los esquemas de “la vida perfecta”*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://www.semana.com/economia/articulo/millennials-y-sus-tendencias-de-consumo-a-nivel-mundial/219204/>
- Noriega, D. (2021, 19 julio). *Investigación de mercados: importancia de las investigaciones previo a las decisiones*. <https://diegonoriega.co/investigacion-de-mercados-importancia-de-las-investigaciones-previo-a-las-decisiones/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021, 10 noviembre). *Diabetes*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021, 13 abril). *Enfermedades no transmisibles*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>
- Osterwalder, A, y Pigneur, Y. (2020). *Generación de modelos de negocio*. Cámara Baq https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Parada, P. (2013, 10 enero). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Portafolio. (2019, 12 julio). *Así consumen pan los colombianos*. <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>

- Portafolio. (2021, 10 mayo). *Pandemia mejoró hábitos de vida de los colombianos*.
<https://www.portafolio.co/tendencias/pandemia-mejoro-habitos-de-vida-de-los-colombianos-551798>
- Portafolio. (2021, 13 diciembre). *Mercado de 'snacks' saludables apunta a US\$2.800 millones*.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-de-snacks-saludables-apunta-a-us-2-800-millones-559592>
- Porter (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654568575&Signature=e3UeSkmOa1p41EcULbf2DJziSeUcK6qg0vhd a19tCVFuACDWQIFXvkdBXqo0m4Pb-LCE3Nq~sE1ogvCFs8LvXbYmE-CnlhvsNKQbUyIB2X-zdjJnXbaUGwdkLN0nudsZ5oipKV2joWGe1ir2iOp6LqGijKnPC1MgFO8ImM1AxiG1IEAScmO0w6jLDbvir3DMuFR6PI0ozcHi4pWP~xaJgQjGxnDB5nCHDthbfUWzJcTpD4JIE7d1eNjuLK6pzP6KVe2jwg9ZyXoF90HsKrfctbu4KiZQ1VItDqVvrMx4WVHKj9US4j4~6lspiliUQ7Sk3L2cAVvxTB-MQx9Qykm9rQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Prada, R. y Ocampo, P. (2016). Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio, *Lámpsakos*, No. 16, pp 75-87
https://www.researchgate.net/publication/317275046_Oportunidad_para_adoptar_estrategias_de_orientacion_al_mercado_y_la_orientacion_a_la_gerencia_de_la_cadena_de_abastecimiento_en_el_sector_de_retail
- Price Water House Coopers. (2021, 24 julio). *Los hábitos del autocuidado se fortalecieron en Colombia como resultado de la pandemia*. <https://www.bayer.com/es/co/autocuidado>
- Ramo. (2020, 17 noviembre). *Ramo Equilibrio* <https://www.ramo.com.co/ramo-equilibrio/>
- Resolución 005109 (2005). *Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano*. Ministerio de la Protección Social
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf>

- Resolución 2674. (2013, 22 Julio). *por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.* Ministerio de salud y protección social
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Revista Semana. (2021). *Ramo entra a competir en el segmento de saludables.*
<https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/ramo-entra-a-competir-en-el-segmento-de-saludables/202159/>
- Rodríguez, E., Martín, J. D., y Romero, C. D. (2010). Aloe vera as a functional ingredient in foods. *Critical Reviews in food science and nutrition.*
- Ruiz Villamizar, L. F. (2021, 5 octubre). *Bucaramanga, la quinta ciudad más competitiva de Colombia.* Vanguardia Liberal
<https://www.vanguardia.com/economia/local/bucaramanga-la-quinta-ciudad-mas-competitiva-de-colombia-YY4331166>
- Saviloe, E. (2016, 21 abril). *¿Qué relación existe entre el aloe vera y la diabetes?*
<https://www.saviloe.com/salud/diabetes/7-razones-para-utilizar-aloevera-para-tratar-la-diabetes/>
- Serna, H. C. (2010). *Gerencia Estratégica* (10.a ed., Vol. 2). 3R Editores.
- Solis Vera, J.; et. al (2020, junio). *Plan de negocios de producción de nectar de aloe vera endulzado con stevia para personas diabéticas. plan de negocios de producción de nectar de aloe vera endulzado con stevia para personas diabéticas.*
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/52219/1/ICT-081-2019-TI2%20TRABAJO%20DE%20TITULACION%20%20SOLqIS%20VERA.pdf>
- Universidad de Guadalajara. (2020). *Segmentación de mercado.*
http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3432/1/Segmentaci%c3%b3n_mercado.PDF
- Universidad del Valle (2007). *Programa editorial universidad del valle* 1ra edición. Cali, Colombia.
- Varela (2008). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas.* Pearson Educación de Colombia, Ltda., tercera edición.

- Vega G., A; Ampuero C., N.; Díaz N., L. y Lemus M. (2015). El aloe vera (*aloe barbadensis miller*) como componente de alimentos funcionales. *Revista chilena de nutrición* 32 (5) https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182005000300005
- Viteri Luque, F.; Herrera Lozano, L. A y Bazurto Quiroz, A. F. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 1 (5) págs. 974-988 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732812>
- Weinberger Villarán, K. (2010). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.* USAID Perú http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf
- Yara. (2022). *Tratamiento de los gases de combustión mediante reducción catalítica selectiva para el control de NOx* <https://www.yara.com.co/productos-quimicos-nitrogenados-y-soluciones-medioambientales/reduccion-nox-para-plantas-industriales/sistemas-scr-sncr-o-hibridos/tecnologia-scr/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20de%20reducci%C3%B3n%20catal%C3%A9tica,cumplir%20futur>
- Zapata, A. M. (2006). *Organización y management, naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza.* Cali, Colombia: Programa editorial Universidad del Valle 1ra edición.