

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña
caramelizada artesanal en el área Metropolitana de Bucaramanga

Juan Nicolas Isidro Sepúlveda

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

José Joaquín Álzate Marín

Magíster en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A Dios primeramente por estar siempre presente, en especial en esos momentos donde más lo necesitaba y que me ayudó a levantar para no desfallecer de mis metas.

A mis padres, Deyci Sepúlveda y Nelson Isidro, por todos los esfuerzos que han realizado a lo largo de mi vida para que tanto a mi hermana y a quién escribe, nunca nos faltara nada y mucho menos el estudio, no fue fácil y es por eso que este logro es tan suyo como mío.

A mis tías y que considero mis madres también, Melba Sepúlveda y Myriam Sepúlveda gracias por alentarme a no rendirme en innumerables ocasiones, gracias por esas palabras de sabiduría y apoyo siempre que las necesité, he sido muy afortunado que sean mi familia y agradezco a Dios por haberlas cruzado en mi camino y que sean de las personas más importantes que tengo en mi vida.

A Gabriela Otero, por brindarme su amor y comprensión en cada decisión que he tomado, a una mujer que admiro enormemente por su perseverancia y consistencia ante la vida, gracias por siempre recordarme que rendirse nunca fue opción, es un privilegio tenerte como compañera de vida.

A mi abuelo, Félix Joaquín Sepúlveda, yo sé que desde el cielo me sigue protegiendo y lo he sentido en cada una de las etapas más complejas que he atravesado a lo largo de estos 28 años de vida, gracias por seguir cuidando de mi abuelo, este logro también lleva tu nombre.

Agradecimientos

A mi alma máter, la UIS, por los aprendizajes, experiencias, oportunidades compartidas a lo largo de mi carrera y por esa disposición constante y fundamental de recursos para formarme como ingeniero, de manera integral.

A mi director, por acompañarme y orientarme en este proyecto.

A todos y cada uno de los docentes con los que tuve la oportunidad de cruzarme a lo largo de mi carrera, de quienes aprendí y me hacen ser el profesional que soy ahora.

A todos mis amigos y familiares, por acompañarme y apoyarme.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	16
Cumplimiento de los objetivos	17
1. Justificación de la idea de negocios	18
1.1. Análisis preliminar de la Idea de Negocio	18
2. Objetivos	20
2.1. Objetivo General:	20
2.2. Objetivos Específicos	20
3. Marco de Referencia	22
3.1. Marco de Antecedentes	22
3.2. Marco Teórico	24
3.2.1. Salsa Gourmet	24
3.2.2. Salsa de Piña	24
3.2.3. Lean StartUp	24
3.2.4. Diseño para Manufactura y Ensamble (DFMA)	25
3.2.5. Cadena de Suministro Sostenible	25
3.2.6. Análisis de Ciclo de Vida de Producto	25
3.2.7. Sostenibilidad Empresarial	26
4. Análisis del Sector	26
4.1. Análisis del Macroentorno (Análisis PESTEL)	26
4.1.1. Factor Político	27
4.1.2. Factor Económico	29

4.1.3. Factor Social	31
4.1.4. Factor Tecnológico	32
4.1.5. Factor Ecológico	34
4.1.6. Factor Legal	35
4.2. Análisis de Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	36
4.2.1. Amenaza de nuevos competidores.....	36
4.2.2. Poder de negociación de Proveedores.....	37
4.2.3. Poder de negociación de los clientes	37
4.2.4. Amenaza y productos sustitutos.....	38
4.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	38
5. Investigación de mercados.....	39
5.1. Análisis de oferta y demanda.....	39
5.2. Investigación de mercados.....	39
5.2.1. Objetivo general de la investigación de mercados.....	39
5.2.2. Objetivos específicos	40
5.2.3. Diseño de la muestra.....	40
5.2.4. Diseño del cuestionario.....	42
5.2.5. Análisis y resultados de la encuesta.....	42
6.2.6. Conclusiones de la investigación de mercados.....	47
6.3. Validación comercial del producto	49
5.4. Estimación de la demanda	52
6. Plan de mercadeo	55
6.1. Branding.....	55

6.1.1. Nombre, logotipo y merchandising.....	55
6.1.1.1. Nombre.	55
6.1.1.2. Logotipo.....	55
6.1.1.3. Merchandising.....	56
6.2. Generación de propuesta de valor.....	57
6.2.1. Propuesta de Valor (Segmento de clientes – Mapa de Valor)	57
7.2.2. Matriz ERIC.....	59
6.2.3. Customer Journey Map.....	60
6.3. Mezcla de Marketing 4Ps (producto, promoción, plaza y precio).....	61
6.3.1. Estrategia producto	61
6.3.2. Estrategia plaza	63
6.3.3. Estrategia de promoción	63
6.3.4. Estrategia precio.....	64
7. Estudio Técnico	65
7.1. Tamaño del proyecto.....	65
7.2. Descripción del producto	66
7.3. Definición del proceso productivo.....	67
7.4. Requerimientos de materia prima e insumos	69
7.5. Maquinaria y equipo	70
.6. Localización.....	72
7.6.1. Macro localización.....	72
7.6.2. Micro localización	73
7.7. Plano de las instalaciones.....	75

7.8. Mobiliario y equipo de oficina.....	76
7.9. Equipo de transporte requerido	77
7.10. Servicios públicos	78
7.11. Requerimientos de mano de obra.....	78
7.12. Análisis de capacidad.....	79
7.12.1. Análisis de capacidad disponible	79
7.12.2. Análisis de capacidad requerida.....	80
7.12.3. Análisis de capacidad utilizada.....	80
7.12.4. Análisis de capacidad.....	81
8. Estudio Organizacional.....	81
8.1. Estructura Organizacional.....	81
8.2. Descripción de puestos	82
8.2.1. Gerente general	82
8.2.2. Operadores planta	82
8.2.3. Coordinador de logística.....	83
8.2.4. Repartidor	83
8.2.5. Especialista en marketing	84
8.2.6. Contador.....	84
8.3. Manual de funciones	84
8.4. Estructura salarial.....	85
9. Estudio Legal	85
9.1. Forma Jurídica de Constitución Legal de la empresa	85
9.1.1. Requisitos Fundamentales	86

9.2. Requisitos de constitución legal de la empresa.....	86
9.2.1. Actividad comercial	86
9.2.2. Registro único tributario	87
9.2.3. Pagos requeridos	87
9.2.4. Otros trámites legales para la apertura de la empresa.....	87
9.3. Consulta de marca SIC.....	88
9.4. Requerimientos legales y normativas establecidas	89
9.5. Gestión de la cadena de suministro sostenible.....	89
10. Análisis del impacto social y ambiental.....	91
10.1. Análisis de impacto Ambiental	91
10.1.1. Acciones sociales	91
10.2. Análisis de Impacto Ambiental.....	92
10.3. Políticas para una gestión de la cadena de suministro sostenible	93
10.4. Análisis del ciclo de vida del producto.	94
11. Estudio Financiero	96
11.1. Inversión inicial	96
11.2. Financiación.....	97
11.3. Estados financieros proyectados	99
11.3.1. Estado de resultados proyectado	99
11.3.2. Estado de situación financiera	100
11.3.3. Estado de flujo de caja libre.....	102
11.4. Evaluación financiera.....	103
11.4.1. Valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR)	103

11.5. Evaluación financiera por escenarios.....	103
12. Análisis Estratégico	104
12.1. Aspectos estratégicos	104
12.1.1. Misión	104
12.1.2. Visión.....	105
12.2. DOFA.....	106
12.3. Valores Sabores Dorados	107
12.4. Estrategias corporativas Sabores Dorados	108
13. Conclusiones	109
14. Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas	112

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos	17
Tabla 2. Participación del mercado.....	52
Tabla 3. Consumo en gramos por establecimiento.	53
Tabla 4. Gramos por porción de salsa de piña por producto.	54
Tabla 5. Demanda proyectada.....	55
Tabla 6. Proyección de ventas durante el primer año Sabores Dorados.....	66
Tabla 7. Proyección ventas para los primeros cinco años.	66
Tabla 8. Requerimiento de materias primas e insumos por cada paquete de 110 unidades.	70
Tabla 9. Maquinaria y equipo requerido.....	71
Tabla 10. Opciones ubicación de la empresa.....	74
Tabla 11. Valoración por puntos.....	75
Tabla 12. Mobiliario y equipo de oficina.....	77
Tabla 13. Equipo de transporte requerido.....	77
Tabla 14. Servicios públicos.....	78
Tabla 15. Mano de obra requerida.	79
Tabla 16. Inversión inicial Sabores Dorados.	97
Tabla 17. Amortización del crédito.	98
Tabla 18. Proyección de precio venta.	99
Tabla 19. Estado de resultados proyectado de Sabores Dorados.....	100
Tabla 20. Estado de situación financiera proyectados de activos.....	101

Tabla 21. Estado de situación financiera proyectado de pasivos y patrimonio.	101
Tabla 22. Estado de flujo de caja libre proyectado.	102
Tabla 23. Estimación VPN y TIR.	103
Tabla 24. Evaluación de escenarios financieros de Sabores Dorados.	104
Tabla 25. DOFA Sabores Dorados.	106
Tabla 26. Estrategias Corporativas de Sabores Dorados.	108

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Datos demográficos de los potenciales clientes.	44
Figura 2. Resultados de la encuesta - Frecuencia, consumo semanal, tipo de envase y gramos por porción.	45
Figura 3. Resultados de la encuesta - Interés de los clientes por tipo de salsa piña y salsas que ofrece.....	46
Figura 4. Resultados de la encuestas - Interés de los clientes por la propuesta de valor y cuanto estarían dispuestos a pagar.....	47
Figura 5. Salsa de piña comercializada.....	51
Figura 6. Logo de Sabores Dorados.....	56
Figura 7. Publicidad de merchandising Sabores Dorados.	57
Figura 8. Mapa de valor - Perfil del cliente.	58
Figura 9. Matriz ERIC Sabores Dorados.	60
Figura 10. Customer Journey Map Sabores Dorados.	61
Figura 11. Unidad de producto Sabores Dorados.	62
Figura 12. Flujograma de los procesos productivos de Sabores Dorados.	69
Figura 13. Macro localización de la compañía.	73
Figura 14. Ubicación del inmueble.....	76
Figura 15. Estructura organizacional de Sabores Dorados.	82
Figura 16. Consulta de Marca SIC.....	89
Figura 17. Ciclo de vida del producto de Sabores Dorados.....	94
Figura 18. Valores Sabores Dorados.	107

Lista de Apéndices

Apéndice A. Análisis Oferta y demanda.

Apéndice B. Cuestionario Salsa piña Sabores Dorados.

Apéndice C. Distribución de planta.

Apéndice D. Manual de funciones.

Apéndice E. Estructura salarial.

Apéndice F. Requerimientos legales y normativas establecidas.

Apéndice G. Matriz Leopold.

Apéndice H. Análisis financiero probable.

Apéndice I. Análisis financiero optimista.

Apéndice J. Análisis financiero pesimista.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña caramelizada artesanal en el área Metropolitana de Bucaramanga*.

Autor: Juan Nicolas Isidro Sepúlveda**

Palabras Clave: Salsa Piña, Emprendimiento, Plan de negocio.

Descripción: El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña caramelizada artesanal en el área Metropolitana de Bucaramanga. La empresa, denominada Sabores Dorados, aspira a destacarse en el mercado local y nacional por la calidad y el sabor único de su producto. La estrategia de la empresa se centra en ofrecer una salsa de piña que realce tanto platos rápidos como tradicionales, diferenciándose por su autenticidad y versatilidad culinaria. El desarrollo del plan de negocios comprendió un exhaustivo análisis del entorno y microentorno del sector alimenticio, así como un estudio de mercado que permitió identificar las preferencias y necesidades de los consumidores. Se llevó a cabo la validación comercial del producto a través de la experimentación directa en el mercado, siguiendo los principios de “Startup Ágil”, lo que permitió ajustar tanto el producto como la estrategia comercial de manera iterativa. Se realizó el plan de mercadeo, el estudio técnico y organizativo para plantear todas las particularidades necesarias para la operación comercial y operativa de la empresa. Además, se consideraron aspectos relacionados con el impacto social y ambiental de la empresa, así como los requerimientos organizacionales y legales para su constitución. A su vez, se realizó un estudio de viabilidad financiera que demostró la viabilidad económica del proyecto, respaldada por una sólida demanda del producto y una clara aceptación por parte de los consumidores. Finalmente, se planteó un análisis estratégico para determinar estrategias clave para que la empresa pueda operar. En términos generales, el plan de negocios de Sabores Dorados sienta las bases para una entrada exitosa en el mercado de la salsa de piña caramelizada artesanal en el área Metropolitana de Bucaramanga, ofreciendo un producto de calidad y diferenciador que busca satisfacer las necesidades del mercado gastronómico local y nacional.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales.
Director: Msc. Jose Joaquin Alzate Marin

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a Producer and Distributor Company of Handcrafted Caramelized Pineapple Sauce in the Metropolitan Area of Bucaramanga *

Author(s): Juan Nicolas Isidro Sepúlveda **

Key Words: Pineapple Sauce, Entrepreneurship, Business Plan.

Description: This business plan aims to create a producer and distributor company of handcrafted caramelized pineapple sauce in the Metropolitan Area of Bucaramanga. The company, named Sabores Dorados, aims to stand out in the local and national market for the quality and unique flavor of its product. The company's strategy focuses on offering a pineapple sauce that enhances both fast and traditional dishes, differentiating itself for its authenticity and culinary versatility. The development of the business plan included a thorough analysis of the environment and microenvironment of the food sector, as well as a market study that allowed identifying the preferences and needs of consumers. The commercial validation of the product was carried out through direct experimentation in the market, following the principles of Lean Startup, which allowed adjusting both the product and the commercial strategy iteratively. The marketing plan, technical and organizational study were carried out to address all the necessary particularities for the commercial and operational operation of the company. In addition, aspects related to the social and environmental impact of the company were considered, as well as the organizational and legal requirements for its constitution. Furthermore, a financial feasibility study was conducted, demonstrating the economic viability of the project, supported by a strong demand for the product and a clear acceptance by consumers. Finally, a strategic analysis was proposed to determine key strategies for the company to operate. In general terms, Sabores Dorados' business plan lays the groundwork for a successful entry into the market for handcrafted caramelized pineapple sauce in the Metropolitan Area of Bucaramanga, offering a quality and differentiated product that seeks to meet the needs of the local and national gastronomic market.

* Degree Work

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Msc. José Joaquín Álzate Marín.

Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo establecer las bases para la creación y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña artesanal. La salsa de piña es un producto culinario cada vez más demandado debido a su sabor único y versatilidad en la cocina en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) (DANE, 2023).

El producto principal será una salsa de piña artesanal, elaborada con piñas frescas y otros ingredientes de alta calidad. La empresa se enfoca en ofrecer una salsa con un equilibrio perfecto de dulzura y acidez, realizada con sabores naturales y especias cuidadosamente seleccionadas.

A través de la utilización de técnicas artesanales y la selección de ingredientes frescos y de alta calidad, se busca ofrecer a nuestros clientes un producto diferenciado y de excelencia que sea el mejor aliado de los negocios de comida rápida en el AMB. Este plan de negocios se enfocará en analizar la viabilidad del proyecto, identificar el mercado objetivo, definir estrategias de producción, comercialización y distribución, así como establecer metas financieras y operativas para alcanzar el éxito en este sector altamente competitivo.

Cumplimiento de los objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de los objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Analizar el impacto de los aspectos contextuales en el diseño, la estructura y las operaciones futuras mediante la evaluación del entorno micro y macroeconómico del sector de las salsas gourmet a nivel nacional, regional y local.	Capítulo 4
Realizar un estudio de mercado con el fin de conocer características específicas de la oferta y demanda del consumo de salsa de piña en la región, utilizando instrumentos como encuestas, entrevistas y artículos de revistas, internet y periódicos, que permitan determinar la factibilidad del proyecto.	Capítulo 5
Desarrollar un plan de mercadeo que contenga las estrategias de marketing que se ajusten al plan de negocios y que posteriormente se utilizarán para incrementar el conocimiento, posicionamiento y compra del producto que ofrece la empresa.	Capítulo 6
Hacer un análisis técnico que determine los procesos productivos y esenciales de la salsa de piña para así evaluar la infraestructura, localización, capacidad, materia prima, las especificaciones técnicas de los equipos necesarios y los tipos de recursos requeridos para el óptimo desarrollo de la producción y comercialización de este producto.	Capítulo 7
Diseñar la estructura organizacional y salarial, que permita que permita la dirección del recurso humano para la operatividad correcta de la organización empresarial.	Capítulo 8
Establecer la figura jurídica de la empresa y estructurar la normativa legal para la producción y comercialización de la salsa de piña.	Capítulo 9
Analizar el impacto social y ambiental que permita conocer los aspectos positivos y mitigar los aspectos desfavorables generados por la creación de la empresa.	Capítulo 10
Realizar un análisis financiero que permita verificar con claridad las inversiones, la rentabilidad, proyecciones, gastos, costos y en general una estructura financiera, para conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto, mediante el uso de herramientas como VPN, TIR, TR y PIR.	Capítulo 11
Diseñar el análisis estratégico de la empresa por medio de la herramienta de análisis DOFA, a su vez definir una dirección estratégica mediante la misión, visión y valores de la marca; efectuando de esta manera una correcta toma de decisiones y dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa	Capítulo 12

1. Justificación de la idea de negocios

1.1. Análisis preliminar de la Idea de Negocio

Se estima que en Colombia hay aproximadamente 32,700 hectáreas de cultivos de piña con diversas variedades como MD2 (Oro Miel), Manzana, Perolera y Cayena Lisa. En los últimos cinco años, el área de cultivo de piña ha experimentado un crecimiento del 49%, pasando de alrededor de 22,000 hectáreas en 2014 a 32,736 hectáreas en 2018. Asimismo, la producción ha aumentado en un 62% en el mismo período, principalmente debido a la adopción de paquetes tecnológicos en algunas regiones que han mejorado la productividad.

La comercialización es uno de los principales desafíos para los productores, ya que la piña se clasifica según sus atributos y tamaño. Cerca del 60% de la producción corresponde a piñas de primera calidad, que son más fáciles de comercializar con grandes distribuidores debido a su color, forma y tamaño superiores a un kilo. Sin embargo, el restante 40% se considera piña de segunda o de descarte, siendo más difícil de vender y a menudo termina desperdiciada o se comercializa a precios muy bajos, lo que genera pérdidas significativas para los productores.

En Santander, destacada por tener la mayor cantidad de cultivos de piña a nivel nacional, existe una gran diversidad de variedades de este fruto. Aunque la región ha sido reconocida como la capital mundial de la piña. Sin embargo, la piña se ha integrado en la gastronomía de Bucaramanga y su área metropolitana, especialmente en forma de salsa, que es un acompañamiento popular en restaurantes locales.

Por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar nuevos canales de transformación, distribución y comercialización de productos derivados de la piña, comenzando por el mercado local y expandiéndose gradualmente a nivel interdepartamental. Esto contribuirá al desarrollo

económico de la región y aumentará los ingresos de los productores de frutas del oeste de Santander.

Basándose en lo anterior, se plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña en Bucaramanga y su área metropolitana, que generará empleo y fortalecerá el sector alimentario regional. Además, se pretende incursionar en la transformación industrial formalizada de la piña para su comercialización en la región, con el objetivo de destacar a Santander con un producto de alta calidad y promover la identidad gastronómica de la zona

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de salsa de piña caramelizada artesanal en el Área Metropolitana de Bucaramanga

2.2. Objetivos Específicos

Analizar el impacto de los aspectos contextuales en el diseño, la estructura y las operaciones futuras mediante la evaluación del entorno micro y macroeconómico del sector de las salsas gourmet a nivel nacional, regional y local.

Realizar un estudio de mercado con el fin de conocer características específicas de la oferta y demanda del consumo de salsa de piña en la región, utilizando instrumentos como encuestas, entrevistas y artículos de revistas, internet y periódicos, que permitan determinar la factibilidad del proyecto.

Desarrollar un plan de mercadeo que contenga las estrategias de marketing que se ajusten al plan de negocios y que posteriormente se utilizarán para incrementar el conocimiento, posicionamiento y compra del producto que ofrece la empresa.

Hacer un análisis técnico que determine los procesos productivos y esenciales de la salsa de piña para así evaluar la infraestructura, localización, capacidad, materia prima, las especificaciones técnicas de los equipos necesarios y los tipos de recursos requeridos para el óptimo desarrollo de la producción y comercialización de este producto.

Diseñar la estructura organizacional y salarial, que permita que permita la dirección del recurso humano para la operatividad correcta de la organización empresarial.

Establecer la figura jurídica de la empresa y estructurar la normativa legal para la producción y comercialización de la salsa de piña.

Analizar el impacto social y ambiental que permita conocer los aspectos positivos y mitigar los aspectos desfavorables generados por la creación de la empresa.

Realizar un análisis financiero que permita verificar con claridad las inversiones, la rentabilidad, proyecciones, gastos, costos y en general una estructura financiera, para conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto, mediante el uso de herramientas como VPN, TIR, TR y PIR.

Diseñar el análisis estratégico de la empresa por medio de la herramienta de análisis DOFA, a su vez definir una dirección estratégica mediante la misión, visión y valores de la marca; efectuando de esta manera una correcta toma de decisiones y dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Fuentes Blanco (2022), en su trabajo de grado titulado "Plan de negocios para la creación de una empresa productora de vino a partir del mucílago del cacao en la ciudad de Bucaramanga", detalla los aspectos necesarios para lograr la creación de Linaje Dorado S.A.S, una empresa cuyo objetivo es impulsar el consumo de vino en Colombia mediante la promoción de las propiedades del cacao. Para este fin, se llevó a cabo un exhaustivo estudio de mercado del cual el autor concluye que el producto tiene una aceptación favorable en el mercado, a pesar del bajo consumo existente. Según la estrategia de marketing propuesta, la empresa planea posicionarse frente a sus competidores a través de una sólida presencia en medios de comunicación y redes sociales. La ubicación de la planta de producción se determinó en Girón Chimita debido a su gran potencial de expansión, y se seleccionó el terreno considerando tanto factores económicos como ambientales. El producto se presentará en botellas de 750 ml de color negro, y la inversión inicial estimada asciende a \$152.946.902. Se espera mejorar la rentabilidad del activo neto con el tiempo, lo que demostrará una gestión eficiente de los activos. Además, se anticipa un flujo de caja positivo durante los dos primeros años de operación de la empresa. El proyecto se percibe como rentable, respaldado por un VPN y una TIR favorables, lo que indica una inversión sólida. Por último, cabe destacar que el impacto ambiental y social del proyecto es mínimo gracias a la tecnología utilizada en la producción

Pérez Díaz y Franco Castillo (2022) presentan un plan de negocios para la creación de la empresa Snacks Purfit, la cual se enfoca en la producción y comercialización de snacks saludables, como cupcakes, tortas, galletas de avena y paletas con suplementos, en la ciudad de Bucaramanga,

a través de una tienda virtual y móvil. Inicialmente, las autoras realizaron un análisis del entorno, lo que les permitió identificar un crecimiento en el sector de snacks saludables debido al aumento de personas interesadas en mejorar sus hábitos alimenticios. La investigación de mercado confirmó la viabilidad del negocio al identificar un público dispuesto a adquirir los productos. Además, mediante un Focus Group, se refinaron y mejoraron los detalles del producto. El estudio técnico demostró que, al estandarizar el proceso, fue posible crear flujogramas de los procesos y identificar proveedores eficientes. La inversión inicial fue presupuestada en \$80.000.000. Finalmente, el análisis financiero respalda la viabilidad económica del proyecto, con una tasa de retorno de inversión del 67% en el escenario pesimista, 70% en el escenario probable y 77% en el escenario optimista, lo que demuestra su rentabilidad.

Gómez Santos (2018) presenta un plan de negocios para la creación de Bio & Fruits S.A.S, una empresa dedicada a la producción y venta de mermelada de Yacón con probióticos en el municipio de Sesquilé, Cundinamarca. Inicialmente, llevó a cabo un estudio de mercado que reveló que el 73% de la población de Sesquilé estaría interesada en comprar mermelada de Yacón con probióticos, en presentaciones de 250 gramos, a un precio que varía entre \$3,000 y \$10,000. Esto significa que la demanda potencial en el municipio alcanzaría aproximadamente los 10,503 clientes, quienes en conjunto consumirían un promedio anual de 60,000 kilogramos de este producto saludable y altamente nutritivo. Para iniciar el proyecto, se requiere una inversión inicial de \$30,000,000 y un capital de trabajo de \$2,500,000. Se planea obtener un crédito de fomento de \$40,000,000 del Banco Agrario con una tasa de interés anual del 10.60% E.A., a ser pagado en un plazo de cinco años. El proyecto tiene como objetivo contribuir al desarrollo de Sesquilé y la región de Almeidas, mejorando la calidad de vida de la población al ofrecer un producto de alta calidad a precios accesibles, que conserva todas las propiedades medicinales y nutricionales del Yacón.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Salsa Gourmet

La salsa gourmet es una salsa elaborada con ingredientes de alta calidad y que se caracteriza por su sabor intenso y complejo. Por lo general, las salsas gourmet se elaboran con ingredientes frescos y naturales, y se utilizan técnicas de elaboración tradicionales.

Las salsas gourmet se distinguen por las siguientes características:

- **Ingredientes de alta calidad:** Las salsas gourmet se elaboran con ingredientes frescos y naturales, que han sido seleccionados cuidadosamente por su sabor y textura.
- **Sabor intenso y complejo:** Las salsas gourmet tienen un sabor intenso y complejo, que se obtiene mediante la combinación de diferentes ingredientes y técnicas de elaboración.
- **Elaboración artesanal:** Las salsas gourmet se elaboran de forma artesanal, utilizando técnicas tradicionales que permiten preservar el sabor y la textura de los ingredientes.

3.2.2. Salsa de Piña

La salsa de piña es un condimento elaborado con piña, una fruta tropical jugosa y dulce. Se trata de una salsa de origen agrícola que se emplea como aderezo en diferentes platos. La receta de la salsa de piña puede variar, pero suele incluir ingredientes como piña picada, cebolla, pimienta, vinagre, azúcar y especias. Esta versátil salsa puede servirse como acompañamiento para carnes, mariscos, ensaladas o incluso como salsa para tacos y nachos. La piña aporta un toque refrescante y tropical a la salsa, y su dulzura se complementa perfectamente con otros componentes.

3.2.3. Lean StartUp

Es una metodología de gestión de startups cuyo objetivo es el crecimiento y escalado de negocios innovadores en contextos de incertidumbre, complejos y cambiantes. Busca maximizar

la eficiencia en el uso de recursos al enfocarse en la validación rápida de ideas y el aprendizaje continuo. Desarrollada por Eric Ries, la metodología se basa en la aplicación de principios lean al proceso de desarrollo de productos o servicios. El enfoque principal es la creación de un producto mínimo viable (MVP) para obtener retroalimentación temprana del mercado, permitiendo ajustes y mejoras iterativas (Ries, 2011).

3.2.4. Diseño para Manufactura y Ensamble (DFMA)

Es una metodología para la mejora del diseño, o rediseño, de un producto y tienen como objetivo principal mejorar los aspectos de fabricabilidad, montabilidad y costos, respetando las funciones esenciales del producto (Boothroyd et al.,2002). Tiene como foco principal la simplificación y optimización de procesos de fabricación y ensamblaje desde las etapas iniciales de diseño de un producto. Se busca reducir el número de piezas, el tiempo y el costo de ensamble, y el costo de desarrollo mediante un diseño simplificado (Prodintec, 2023).

3.2.5. Cadena de Suministro Sostenible

La cadena de suministro sostenible se refiere a la gestión responsable y ética de las actividades involucradas en la producción y distribución de bienes o servicios. Implica la integración de prácticas sostenibles en áreas como la selección de proveedores, la logística, el embalaje y la gestión de residuos (Seuring y Müller, 2008). La sostenibilidad en la cadena de suministro no solo busca reducir impactos ambientales, sino también mejorar relaciones con partes interesadas y cumplir con estándares éticos.

3.2.6. Análisis de Ciclo de Vida de Producto

El Análisis de Ciclo de Vida de Producto (ACV) evalúa el impacto ambiental de un producto desde su creación hasta su eliminación. Este análisis considera todas las etapas del ciclo de vida, incluyendo la extracción de materias primas, la fabricación, el transporte, el uso y la

disposición final. Permite identificar áreas de mejora en términos de sostenibilidad, eficiencia y reducción de impactos negativos en el medio ambiente (ISO 14040:2006 (2006)).

Dentro del DFMA representa una parte vital de la metodología. En este el costo (o recursos) del ciclo de vida, es el conjunto de etapas que recorre un producto (considerado como objeto individual) desde que es creado hasta su fin de vida (Prodintec, 2023).

3.2.7. Sostenibilidad Empresarial

Desde las definiciones teóricas más comunes y aceptadas, la sostenibilidad empresarial implica la integración de prácticas comerciales que equilibran los aspectos económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1997). Las empresas sostenibles buscan generar valor a largo plazo, considerando no solo la rentabilidad financiera, sino también el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La sostenibilidad empresarial abarca desde la gestión responsable de recursos hasta la promoción del bienestar social y la contribución a la mitigación de problemas globales (ISO 26000:2010, 2010).

4. Análisis del Sector

4.1. Análisis del Macroentorno (Análisis PESTEL)

Para comprender el entorno en el cual se desarrolla la idea de negocio, se emplea el modelo PESTEL. Este modelo resulta valioso para analizar la influencia de factores externos en el rendimiento empresarial y "facilita la identificación de oportunidades y amenazas que el contexto podría presentar a corto y medio plazo, permitiendo planificar y ajustar la estrategia empresarial con previsión (Banco Santander Universidades, 2021)". La metodología se estructura en seis parámetros que dan nombre a la misma: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

4.1.1. Factor Político

El entorno político de Colombia desempeña un papel crucial en la creación y operación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de salsa de piña artesanal. La estabilidad política, aunque ha experimentado mejoras tras la firma del acuerdo de paz con las FARC en 2016, aún enfrenta desafíos persistentes, como la presencia de grupos armados ilegales, el narcotráfico, la corrupción y las protestas sociales. Estos factores pueden generar riesgos relacionados con la seguridad, la violencia y la incertidumbre, lo que debe ser cuidadosamente considerado por cualquier empresa que opere en el país (Banco Mundial, 2024) incidiendo directamente sobre la gestión de la cadena de suministro y la operatividad de la empresa.

Por otra parte, el actual Gobierno nacional ha presentado proyectos de reforma laboral, pensional y de la salud, que buscan mejorar la equidad, la eficiencia y la calidad de estos sistemas (Razón Pública, 2024). Sin embargo, estas iniciativas han enfrentado resistencia de algunos sectores sociales y políticos, y han sido criticadas por desaprovechar los avances en el conocimiento sobre regulación económica y diseño institucional.

También, el gobierno nacional ha propuesto el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2023-2026, el cual es el instrumento de planificación que orienta las políticas públicas del gobierno nacional y define las metas y prioridades para el cuatrienio (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

El PND se estructura en torno a cuatro ejes estratégicos: Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental, Derecho humano a la alimentación, Convergencia regional y Transformación productiva, internacionalización y acción climática. Cada eje tiene una serie de objetivos, indicadores y metas que buscan mejorar las condiciones de vida de la población y el desarrollo sostenible del país. El PND también incorpora una perspectiva de seguridad humana y

justicia social, que busca garantizar los derechos fundamentales de las personas, reducir las brechas de pobreza y desigualdad, fortalecer la democracia y la participación ciudadana, y consolidar la paz y la reconciliación.

El PND se elaboró con una amplia participación de diferentes actores sociales, territoriales, económicos y políticos, mediante un proceso de consulta y concertación que recogió las necesidades, propuestas y visiones de las regiones y los sectores. Estos ejes temáticos favorecen la creación de productos y servicios que desarrollen la productividad nacional, bajo un enfoque responsable social y ambientalmente. En este sentido, dichas políticas y actividades de impulso son de gran apoyo para emprendimientos centrados en potenciar la industria a partir de la biodiversidad y riqueza natural del territorio. Sin embargo, resalta la importancia de que el plan de negocio se alinea con otros tópicos del PND 2023-2026, tales como seguridad humana y justicia social, y aquellos asociados a la acción climática. Destaca también que a nivel nacional ya hay diversos programas que apoyan en desarrollo de emprendimientos diversa índole, tales como el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, el Fondo Emprender y el Programa de Transformación Productiva, que respaldan el emprendimiento, la innovación, la competitividad y el desarrollo rural. Estas políticas ofrecen incentivos, recursos y asesoramiento a las empresas en busca de generar valor y empleo. Por otro lado, la normativa tributaria, laboral, ambiental y sanitaria puede representar desafíos adicionales, ya que impone requisitos, trámites, impuestos y obligaciones que aumentan la complejidad y los costos operativos (García, 2020).

Finalmente, en términos de relaciones internacionales, Colombia ocupa una posición estratégica y mantiene vínculos comerciales y diplomáticos con diversos países y bloques regionales. Ser parte de la Alianza del Pacífico, la Comunidad Andina, la OEA, la ONU y la OCDE, junto con acuerdos comerciales con más de 60 países, incluyendo Estados Unidos, la

Unión Europea, China y Corea del Sur, brinda oportunidades para el acceso a mercados, cooperación y financiamiento. No obstante, implica desafíos en términos de competitividad y adaptación a normas y preferencias extranjeras (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

4.1.2. Factor Económico

Durante el año 2023, la economía colombiana enfrentó desafíos significativos, manifestándose en una contracción del Producto Interno Bruto (PIB), un incremento en los niveles de desempleo y una inflación elevada, suscitando inquietudes sobre la posibilidad de una recesión técnica (El Espectador, 2024). La inversión en capital fijo experimentó una disminución constante a lo largo de cuatro trimestres consecutivos, impactando negativamente la capacidad productiva y la generación de empleo, especialmente en sectores como la industria manufacturera, la construcción y el comercio, los cuales resultaron más afectados. En contraste, el sector financiero y la minería exhibieron un crecimiento alentador (Razón Pública, 2024).

A pesar de estos desafíos, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) presentó un dato alentador al informar que el recaudo tributario alcanzó un hito histórico de 278.9 billones de pesos en el mismo período. Este monto representa un notorio aumento del 22% en comparación con el año anterior, cuando la cifra ascendió a 228.3 billones de pesos, según datos de Corficolombiana (2024). Este indicador positivo en la recaudación tributaria brinda una perspectiva relevante en medio de los retos económicos, destacando la capacidad del país para mantener una base sólida en sus ingresos fiscales.

A nivel fiscal, el Gobierno nacional ha enfrentado dificultades para cumplir con la regla fiscal, que establece un límite al déficit público. Algunos ingresos tributarios previstos en el presupuesto de 2024 no se van a materializar, debido a fallos judiciales o a la falta de trámite

legislativo. Esto obliga a realizar ajustes de gasto que pueden afectar los programas sociales y la inversión pública. Además, la reforma tributaria que se discute en el Congreso podría reducir el recaudo por el recorte de la tarifa del impuesto de renta de las sociedades.

De acuerdo con los reportes de Fedesarrollo (2024), en cuanto a las tasas de interés es viable pensar que la inflación llegaría a niveles por debajo del 6% en diciembre de este año, por lo que, paralelamente, se reduciría la tasa de interés. Según su director, Juan Fernando Mejía, la expectativa es que la tasa de interés llegue al 7.75% al cierre de este año. Ello implicaría que las tasas del Banco se reducirían en más de cinco puntos porcentuales. Estas previsiones están respaldadas por la trayectoria positiva que ha experimentado la economía colombiana, evidenciada por la decisión de la Junta Directiva del Banco de la República en diciembre de 2023, cuando optó por reducir la tasa de intervención en 25 puntos básicos, fijándola en 13.00%.

Así, el Banco de la República ha reducido la tasa de interés en diciembre de 2023, con el fin de propiciar la reactivación económica y llevar la inflación hacia la meta. Sin embargo, la política monetaria tiene un efecto rezagado y limitado sobre la actividad económica (Razón Pública, 2024). Por otro lado, como se observa en el entorno político el PND 2023-2026 propone políticas sectoriales que buscan la reindustrialización y la disminución de la dependencia de los hidrocarburos y la minería, pero su implementación está en fases iniciales. También se tramitan reformas laborales, pensional y de la salud que generan controversia y podrían afectar el ambiente para los negocios (DNP, 2023).

A nivel local, la tasa de crecimiento económico de Bucaramanga y Santander ha sido positiva en los últimos años. Durante el período de 2010 a 2022, Santander ha mantenido una participación promedio del 6,4% en el PIB nacional, consolidándose como la quinta economía más importante de Colombia. Sectores clave, como las industrias manufactureras y los derechos e

impuestos, contribuyeron significativamente al PIB regional (DANE, 2023). El comercio, hoteles y reparación también jugaron un papel destacado, representando el 14,3%. Otros sectores significativos incluyen agricultura, ganadería, pesca, administración pública y defensa, así como minas y canteras.

Aunque la región ha demostrado fortalezas, el Índice Departamental de Competitividad en 2022 revela oportunidades de mejora, alcanzando un puntaje de 6,2 sobre 10. La innovación en Santander recibió una calificación de 47,4 sobre 100 según datos del DANE (2023). Los esfuerzos del tejido empresarial se centran en el crecimiento del sector productivo, con un enfoque particular en fortalecer la competitividad y fomentar la innovación y el emprendimiento. A pesar de los logros, se destaca la importancia continua de mejorar los números en áreas específicas, subrayando la necesidad de una mayor innovación y desarrollo empresarial en la región (La República, 2023).

4.1.3. Factor Social

En el área metropolitana de Bucaramanga, las preferencias de consumo de salsa de piña son notoriamente diversas, siendo este condimento uno de los más populares y versátiles de la región. Ampliamente utilizado para acompañar diversos platillos, especialmente en comidas rápidas, la salsa de piña ha ganado un lugar destacado en la gastronomía local. Según una encuesta realizada por el DANE (2023), aproximadamente el 70% de los consumidores en Bucaramanga y Santander incorporan la salsa de piña en sus comidas al menos una vez al mes. De estos, el 55% la utiliza con carnes, el 30% con pollo, el 15% con pescado y el 10% con mariscos. Este fenómeno es clave pues difiere del comportamiento nacional, teniendo un fuerte componente regional y una experiencia única a nivel gastronómico con respecto a otras regiones del país.

Los factores clave que influyen en las preferencias de consumo de salsa de piña en la región incluyen el gusto personal, ya que su combinación de sabores dulces y ácidos es apreciada por

muchos consumidores. Además, se observa un aumento en la preferencia por la salsa de piña casera, evidenciando el creciente interés de los consumidores por preparar sus propias salsas. Asimismo, se destaca el incremento en la demanda de salsas de piña con sabores exóticos, como mango, maracuyá y guayaba, que están ganando popularidad entre aquellos que buscan nuevas experiencias de sabor. Se espera que estas tendencias en las preferencias de consumo de salsa de piña en Bucaramanga y Santander continúen fortaleciéndose en los próximos años (DANE, 2023).

En cuanto a calidad de vida, Bucaramanga no solo se destaca por tener los mejores indicadores sociales en Colombia, sino que también experimenta un crecimiento económico superior al de las principales ciudades del país, según datos del Banco de la República (2024). En términos de ingresos, tanto a nivel individual como estudiantil, Bucaramanga y el departamento de Santander superan el promedio nacional, indicando un nivel educativo más elevado y, posiblemente, una mayor capacidad adquisitiva. A pesar de estas fortalezas, persiste una desigualdad en el poder adquisitivo, siendo los hogares de bajos ingresos los más afectados.

4.1.4. Factor Tecnológico

Para la elaboración de la salsa de piña se emplean diversas tecnologías para mejorar la eficiencia de la producción y asegurar la calidad del producto, comenzando por la recepción de materias primas, clasificación y selección, se utilizan maquinas clasificadoras que separan la materia de acuerdo al tamaño y color de la fruta; durante el lavado y desinfección se utilizan plantas potabilizadoras de agua y desinfectantes de amplio espectro, así como test rápidos para la detección de patógenos por métodos de fotoluminiscencia y colorimetría. Para el picado o reducción del tamaño de la fruta se utilizan picadoras y platos mecánicos de uso continuo.

Es fundamental adoptar innovaciones relacionadas con el proceso de producción, desde la cosecha de piñas hasta el envasado y distribución. La implementación de sistemas de gestión de

calidad, trazabilidad y control de procesos puede ser clave para garantizar la consistencia y seguridad del producto. Además, la exploración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial para la optimización de procesos, podría brindar ventajas competitivas.

A nivel de maquinaria, Existen equipos de punta específicamente diseñados para la fabricación de salsas y productos alimentarios (Inoxpa, 2024). Estos equipos, compactos y versátiles, están diseñados para operar de manera eficiente, ofreciendo diversas posibilidades de funcionamiento. Incluyen elementos como calderas de fabricación y premezcla, depósitos para aditivos sólidos minoritarios, bombas, emulsionadores mixers, entre otros (Inoxpa, 2024). Además, dentro del mercado se encuentra máquinas especializadas para la producción de salsas y sopas, como las cocedoras asépticas (MSE Procesing, 2024).

También, dentro de las innovaciones tecnológicas para la producción de salsas, se destacan técnicas avanzadas y mecanismos de vanguardia. Así, una máquina industrial actual para elaborar salsa podría constar de un armazón, una placa móvil y estática de molienda, un mecanismo de ajuste, refrigeración, un sello mecánico y un motor (Made in China, 2023). Usualmente esta maquinaria está fabricada con acero inoxidable, lo cual garantiza resistencia a la corrosión buscando la durabilidad del activo (Made in China, 2023).

Finalmente, la comercialización de salsas artesanales ha experimentado avances notables que incluyen el uso de estrategias de marketing digital, la creación de marcas sólidas y el establecimiento de relaciones cercanas con los clientes tanto B2B como B2C (Arias y Ravelo, 2019). Además, la creciente preferencia por alimentos artesanales y naturales presenta oportunidades significativas para la comercialización de la salsa de piña caramelizada artesanal bajo formatos comerciales disruptivos que conecten a los consumidores con aspectos regionales,

emocionales y familiares, posicionando con valores emocionales estrategias de venta analizadas con programas y software que analizan métricas de interacción (Finmodelslab, 2023).

4.1.5. Factor Ecológico

El factor ecológico para la empresa es crucial si se piensa asegurar la calidad del producto y su aceptación en el mercado. Diversos factores ambientales pueden influir en la producción de la salsa y, por ende, en su sabor y calidad. Las condiciones climáticas, como las temperaturas extremas, tienen un impacto directo en el crecimiento de las plantas de piña y, por lo tanto, en la calidad de la fruta y la cantidad de cosecha. El informe del DANE (2016) señala que eventos climáticos adversos, como heladas u olas de calor, pueden dañar las plantas de piña, afectando negativamente la producción. Además, el tipo de suelo y las prácticas agrícolas utilizadas, como el uso de fertilizantes orgánicos y el tratamiento sostenible de plagas y enfermedades, también influyen en la calidad de las frutas y, por ende, en la salsa de piña resultante. También, la disponibilidad de agua es esencial para el crecimiento de las plantas de piña, y la falta de agua puede impactar negativamente la producción. Por lo tanto, la gestión adecuada de los recursos hídricos es crucial para garantizar un suministro constante y satisfactorio para las plantas (Prada et al., 2023).

Si bien el efecto del cambio climático es notorio, actualmente en regiones caracterizadas por un cultivo arraigado de piña poseen productos de excelente calidad, por lo que al menos en el corto y mediano plazo no se considera una amenaza actual subyacente (Prada et al, 2023). Sin embargo, vale la pena que los esfuerzos institucionales y gubernamentales sean serios con el fin de mitigar la incidencia del cambio climático generado.

En el contexto específico de Bucaramanga, la administración municipal ha expresado un compromiso con el desarrollo de proyectos ecológicos y la gestión responsable de los recursos

naturales (Alcaldía de Bucaramanga, 2022). Comportamientos similares son adoptados en los municipios cercanos que poseen alto cultivo de piña, tal como Lebrija, Girón y San Vicente del Chucurí.

A pesar de estos esfuerzos, el Área Metropolitana de Bucaramanga enfrenta problemas de salubridad, como la contaminación del aire y el manejo inadecuado de los residuos sólidos (Vanguardia, 2023). Esto recalca nuevamente la importancia de que la empresa se enfoque en prácticas ambientalmente responsables, ya que el mercado local valora cada vez más productos sostenibles. Esto puede representar un desafío para la empresa, ya que puede afectar la percepción de los consumidores si esta no presenta productos que sean responsables ambientalmente.

4.1.6. Factor Legal

Establecer legalmente una empresa dedicada a la producción y comercialización de salsa de piña artesanal en Colombia implica cumplir con requisitos legales específicos contemplados en normativas como la Ley 590 de 2000, la Ley 1014 de 2006, el Decreto 2270 de 2010 y el Decreto 1076 de 2015.

En términos generales, todos los negocios deben formalizar su existencia mediante el registro mercantil ante la cámara de comercio correspondiente, inscribirse en el registro único tributario (RUT) de la DIAN, y obtener una licencia de funcionamiento emitida por la alcaldía del municipio donde tengan su domicilio principal.

En el ámbito específico de la producción y comercialización de salsa de piña artesanal, se exige obtener un registro sanitario del INVIMA y ajustarse a las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas por este ente.

El procedimiento para la creación de la empresa implica presentar la solicitud de registro mercantil, inscribirse en el RUT de la DIAN para obtener el NIT, y gestionar la licencia de

funcionamiento ante la alcaldía correspondiente. Adicionalmente, se debe presentar la solicitud de registro sanitario al INVIMA y asegurar el cumplimiento de las normas establecidas por este organismo.

También se presentan normativas adicionales pertinentes, como el Conpes 113 de 2008 y la Resolución 810 del 2021, que establecen la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, así como regulaciones sobre el etiquetado frontal de alimentos y bebidas en Colombia, son esenciales. Estas normas buscan garantizar el acceso a alimentos de calidad y proteger la salud de los consumidores, imponiendo requisitos claros en los productos alimenticios, incluyendo información sobre ingredientes, contenido nutricional y advertencias sobre sustancias perjudiciales. Estos aspectos son fundamentales en la lucha contra la obesidad y otras enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación. De tal forma, es fundamental que su aplicación debe considerarse en la elaboración del empaque de la mermelada producida por la empresa a establecer.

4.2. Análisis de Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

A continuación, se analizan las 5 fuerzas de Porter para la creación de la empresa.

4.2.1. Amenaza de nuevos competidores

La entrada a esta industria puede requerir conocimientos especializados en la producción de salsa de piña artesanal y la capacidad de ofrecer un producto de alta calidad. A su vez, como se verá en el análisis de oferta y demanda desarrollada no hay un líder sólido y las empresas actualmente clientes de estos productos prefieren preparaciones artesanales o con alta personalización como salsas para comercializar sus productos. De tal forma, la barrera de entrada es relativamente baja y la amenaza de nuevos competidores es alta.

No obstante, desde la perspectiva de la empresa a establecer, se presenta un escenario favorable. La demanda de salsa de piña artesanal es elevada y rentable, y actualmente no hay referentes sólidos en el mercado. Este momento se configura como una oportunidad propicia para ingresar y posicionarse antes que otros competidores potenciales. Así, desarrollar canales de distribución sólidos y fáciles de mantener se convierte en una estrategia clave para asegurar la durabilidad de las relaciones con los clientes, especialmente en el ámbito de negocios B2B.

4.2.2. Poder de negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores de piña en Bucaramanga es relativamente bajo. La región cuenta con una importante producción de piña, y aunque ya se encuentran diversa cantidad de empresas productoras y comercializadoras de sus productos, es usual encontrar grandes promociones de medianos y pequeños productores que dan a precio de sus cosechas para evitar pérdidas. La empresa buscará apoyar a estos grupos de cultivadores desarrollando una cadena de suministro sostenible y relaciones ganar-ganar que beneficien a ambas partes, garantizando el crecimiento sostenido de cada una de las partes. A su vez, dado que se contará con una cartera de proveedores, buscando reducir un modelo de compra mono dependiente, con bajo margen de acción ante posibles eventualidades.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria de la salsa de piña artesanal puede ser moderado a alto. Los clientes pueden tener varias opciones de salsa de piña en el mercado y pueden comparar precios, calidad y otros factores antes de realizar una compra. Si la empresa no ofrece un valor diferenciado o si los clientes tienen muchas alternativas, pueden ejercer un mayor poder de negociación para obtener precios más bajos o mejores condiciones. Esto se torna más complejo si se entiende que las preparaciones preferidas son caseras (para los negocios

especializados) o muy genéricas (para aquellos de bajo costo). Esto hace que para la propuesta de valor a generar sea necesario analizar de forma integral el “Customer Journey Map” de los clientes y buscar que los productos ofrecidos sean un aliado fundamental de sus negocios.

4.2.4. Amenaza y productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en la industria de la salsa de piña artesanal podría considerarse baja a moderada. Estos productos sustitutos abarcan otras salsas, aderezos o condimentos que los consumidores podrían optar por utilizar en lugar de la salsa de piña artesanal. Sin embargo, en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), la salsa tártara y la salsa de piña se consolidan como complementos indispensables en cualquier experiencia gastronómica reconocida en la ciudad, lo que disminuye significativamente la probabilidad de sustitución.

La preferencia por salsas artesanales se puede reforzar mediante la oferta de un servicio integral que facilite la productividad de los negocios clientes, convirtiendo a la empresa en un aliado sólido desde el punto de vista comercial. Además, si los productos ofrecidos destacan por su calidad y un sabor difícil de igualar, la amenaza de productos sustitutos podría reducirse aún más. La propuesta de Sabores Dorados debe centrarse en ofrecer al consumidor una salsa de piña artesanal con características distintivas, como un sabor casero o ingredientes naturales, con el objetivo de minimizar la amenaza potencial de productos sustitutos en el mercado.

4.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La región cuenta con una gran cantidad de empresas productoras y comercializadoras de salsa de piña, lo que genera una competencia intensa. Los competidores pueden competir en términos de calidad, sabor, presentación y estrategias de marketing para ganar cuota de mercado. Sin embargo, análogo a las estrategias mencionadas en la amenaza de productos sustitutos, el entorno presenta grandes oportunidades a empresas que puedan presentar productos de calidad en

salsas sin referente en el mercado, pero consumidas de forma masiva (salsa tártara y piña) y brindar servicios que apoyen notoriamente las actividades operativas de los negocios compradores.

5. Investigación de mercados

El propósito principal de esta investigación de mercado es determinar las características de la oferta y la demanda del mercado de las salsas en el AMB y proyectar la demanda en el mercado objetivo para los productos a comercializar por la empresa a establecer.

Para tal fin la investigación de mercados se realiza en tres partes. Primero, a partir de un análisis de la oferta y demanda empleando fuentes secundarias; después, realizando una investigación de mercados concluyente de tipo probabilístico que permite la recopilación de datos específicos y verificables que reflejen el comportamiento de la población a abordar público estudiado (McDaniel, 2016); y, finalmente, se plantea el desarrollo de un prototipo comercial de la empresa con el fin de validar el Producto Mínimo Viable (PMV) a comercializar para evaluar su comportamiento en el mercado, esto se realizará bajo la metodología Lean Startup de E. Ries (2011).

5.1. Análisis de oferta y demanda

El análisis de oferta u demanda se encuentra en el Apéndice A.

5.2. Investigación de mercados

5.2.1. Objetivo general de la investigación de mercados

Entender las actitudes y comportamientos de los consumidores en el Área metropolitana de Bucaramanga (AMB) con el fin de elaborar un perfil detallado del cliente potencial para una salsa de piña artesanal. Este conocimiento servirá como base para desarrollar estrategias de marketing efectivas que permitan atraer y retener a este mercado específico.

5.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar el perfil del cliente
- Pronosticar la demanda del producto
- Identificar las características atractivas del producto en la población objetivo
- Identificar las tendencias de consumo del producto en los clientes potenciales

5.2.3. Diseño de la muestra

Definición de la población. El mercado objetivo está compuesto por establecimientos dedicados a actividades económicas relacionadas con el servicio de comidas y bebidas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, identificados los códigos CIIU: 5611 (expendido a la mesa de comidas preparadas), 5612 (expendido por autoservicios de comidas preparadas), 5613 (expendido de comidas preparadas por cafeterías), 5619 (otros tipos de expendido de comidas preparadas N.C.P.), 5621 (catering de eventos) y 5629 (actividades de otros servicios de comidas). Este segmento incluye restaurantes, cafeterías, servicios de catering y otros establecimientos similares. Con enfoque en la venta de salsa de piña artesanal, se busca proporcionar a estos negocios un producto de alta calidad que pueda completar y mejorar la oferta gastronómica de sus servicios.

Tamaño de la población. Según los datos proporcionados por Compite 360, se identificaron un total de 4.516 empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga dedicadas a las actividades económicas de servicio de comidas y bebidas. De este conjunto, el 93.3% está constituido por personas naturales, el 6.7% por sociedades y el restante porcentaje por empresas Unipersonales. En cuanto al tamaño de las empresas, el 98,8% son microempresas, mientras que el 1.2% corresponde a pequeñas, medianas y grandes empresas. Dentro de este último segmento, se destacan empresas como Restaurante Mercagan Parrilla S.A.S, Jarri's S.A.S y Ziru's Pizza S.A.S, entre otras, que reportan ingresos superiores a 1.000 millones de pesos Anuales.

Tipo de muestreo. El tipo de muestreo utilizado en esta investigación es probabilístico, específicamente se emplea la técnica de muestreo aleatorio simple. Esto implica que cada unidad de establecimiento de comida preparada en cada sector tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada para participar en la encuesta. Es importante destacar que este enfoque de muestreo aleatorio simple permite una mejor comprensión de los datos al garantizar que todas las unidades de establecimiento tengan la misma oportunidad de ser incluidas en la muestra, independientemente de su tamaño o tipo de empresa (cadena o microempresa). Esto asegura la representatividad de la muestra y la validez de los resultados obtenidos.

Tamaño de la muestra. Al considerar que la población es de 4.516 empresas se considera que es una población finita, por lo tanto, se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

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

Donde:

N: Universo

n: Muestra

z: Intervalo de confianza

p: Probabilidad que ocurra un evento

q: Probabilidad que no ocurra un evento

e: Error muestral

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 4.516}{0.1^2 \times (4.516 - 1) + 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2} = 94 \text{ muestras}$$

El tamaño de la muestra de 94 se determinó con un nivel de confianza del 95%, un intervalo de confianza del 10% y asumiendo una probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia del 50%. Esto

se hizo con la magnitud de los establecimientos del sector de servicios de comida preparadas con el objetivo de obtener una visión representativa del comportamiento poblacional.

5.2.4. Diseño del cuestionario

El cuestionario lleva un enfoque estructurado y estratégico, ofreciendo preguntas relacionadas con la propuesta de valor de la empresa y la percepción del producto por parte de los encuestados. Las preguntas iniciales son demográficas, datos útiles para segmentar y comprender mejor a la audiencia objetivo de la empresa. Para continuar las siguientes preguntas se centran en el interés y la disposición a pagar por la salsa de piña artesanal caramelizada, así como en el tipo de salsas que ofrece el establecimiento gastronómico y las preferencias de envase de los consumidores. Estas preguntas clave proporcionan información valiosa sobre la demanda, la aceptación del producto y las preferencias del consumidor.

Posteriormente, en el cuestionario se incluyó preguntas relacionadas con el consumo y la frecuencia de compra de la salsa de piña, así como detalles sobre el tipo de establecimientos gastronómicos y canales de distribución preferidos por los encuestados. Estas preguntas permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor y las oportunidades de mercado para Sabores Dorados.

La encuesta se encuentra en el Apéndice B.

5.2.5. Análisis y resultados de la encuesta

Basándonos en el análisis detallado de los datos recopilados por Sabores Dorados en su encuesta, podemos elaborar estrategias específicas para aprovechar las oportunidades y atender las necesidades de los clientes potenciales en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). En la Figura 7 al observar que el 22% de los establecimientos son restaurantes de comida rápida y el 16% representan cocinas tradicionales, se evidencia la importancia de destacar la versatilidad y

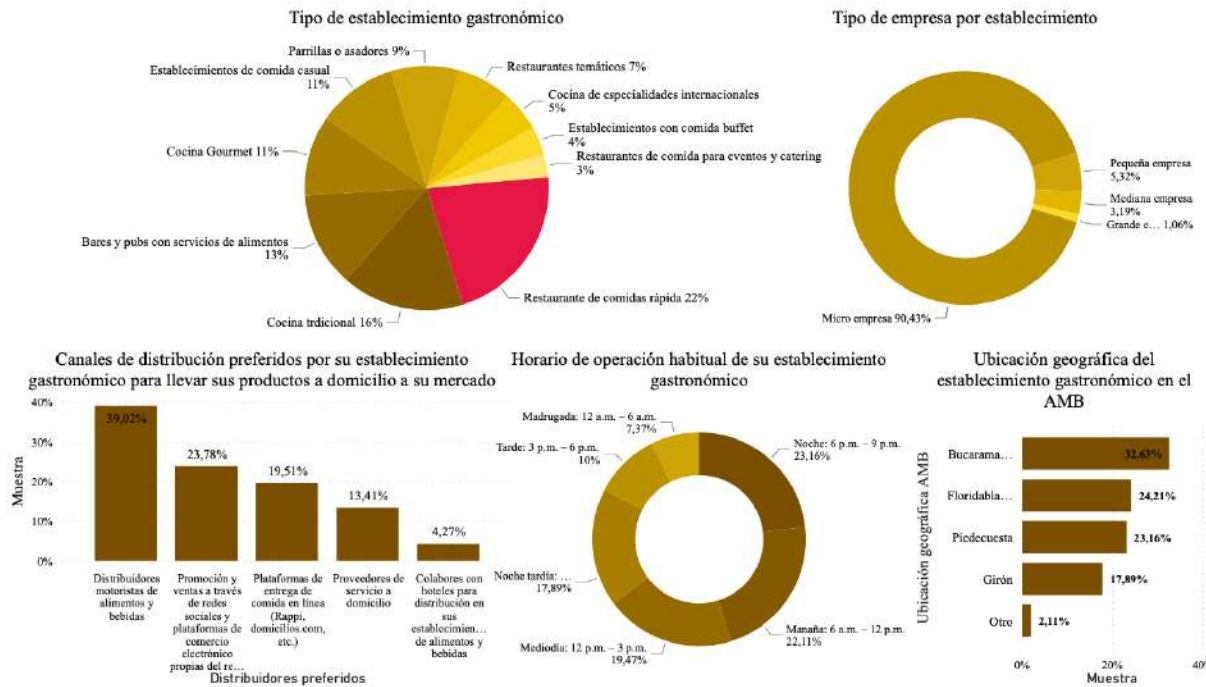
calidad de la salsa de piña caramelizada de Sabores Dorados, ya que estos segmentos podrían beneficiarse significativamente de un producto que puede realzar tanto platos rápidos como tradicionales, aportando un toque gourmet y diferenciador.

En cuanto a los canales de distribución, es notable que el 39.02% de los establecimientos prefieren distribuidores motoristas de alimentos y bebidas, seguido por el 19.51% que utilizan plataformas de entrega en línea. Esto sugiere la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales y plataformas de delivery, ofreciendo promociones exclusivas o descuentos para incentivar la adquisición y la presencia constante del producto en estos canales. Además, al conocer que el 23.16% de los establecimientos opera en horarios nocturnos, se puede diseñar una estrategia de promoción especial para este periodo, como packs de degustación nocturna o descuentos en pedidos realizados después de cierta hora, para aprovechar el momento de mayor actividad y consumo en el sector gastronómico.

Por último, al identificar que Bucaramanga es la ubicación geográfica con mayor representación (32.63%), se puede dirigir la inversión publicitaria y las acciones de marketing hacia esta zona específica, organizando eventos promocionales, colaboraciones con restaurantes locales y campañas publicitarias dirigidas para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca Sabores Dorados en esa área en particular.

Figura 1.

Datos demográficos de los potenciales clientes.

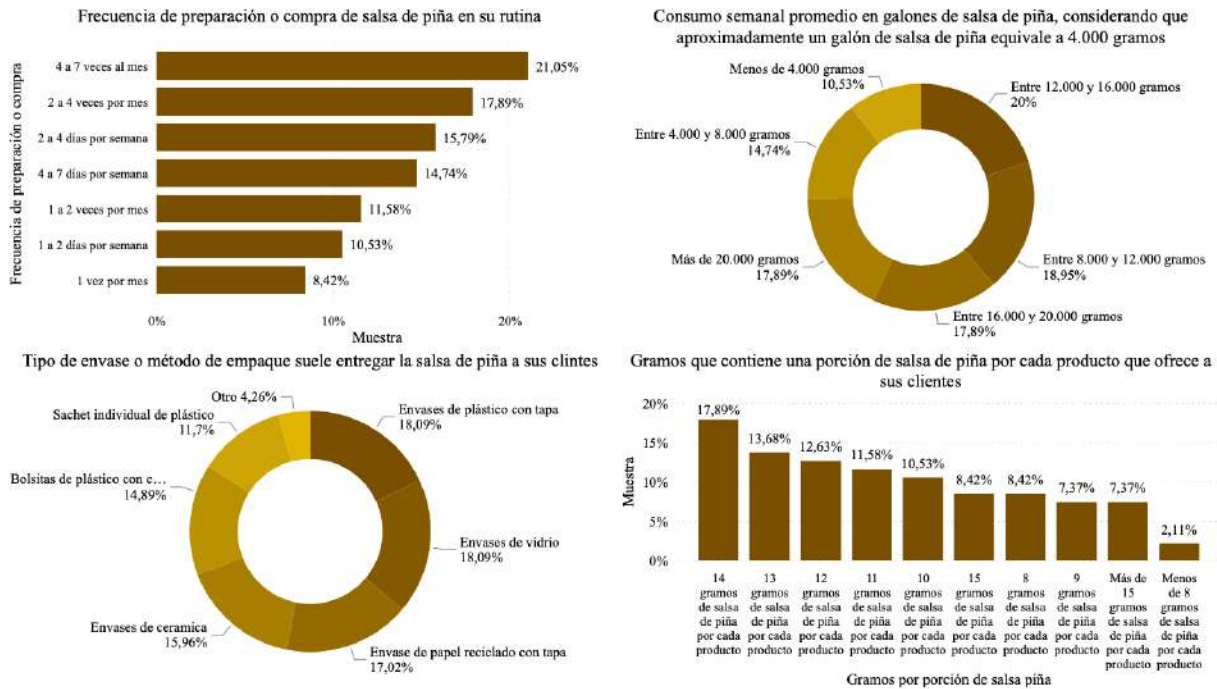


En la Figura 7 se observa que la mayoría de los encuestados (alrededor del 54,74%) consume la salsa de piña al menos una vez por semana, lo que indica una demanda regular y potencialmente creciente del producto. Además, el rango de consumo semanal promedio de salsa de piña varía, pero destaca que el 20% de los encuestados consumen entre 12,000 y 16,000 gramos semanalmente, lo que sugiere una oportunidad para promocionar envases más grandes o múltiples unidades a estos clientes. En cuanto al tipo de envase, los envases de plástico con tapa son los más utilizados (18,09%), seguidos de cerca por los envases de vidrio y papel reciclado, lo que indica una preferencia por envases que permitan conservar la frescura y calidad del producto. Por último, en cuanto a la cantidad de salsa de piña por porción, se observa una distribución equitativa, pero el 17,89% de los encuestados prefieren porciones de 14 gramos, lo que sugiere ajustar la presentación del producto para satisfacer esta preferencia. En conjunto, estos datos brindan

información valiosa para orientar las estrategias de producción, empaque y comercialización de Sabores Dorados hacia las necesidades y deseos de sus clientes potenciales.

Figura 2.

Resultados de la encuesta - Frecuencia, consumo semanal, tipo de envase y gramos por porción.

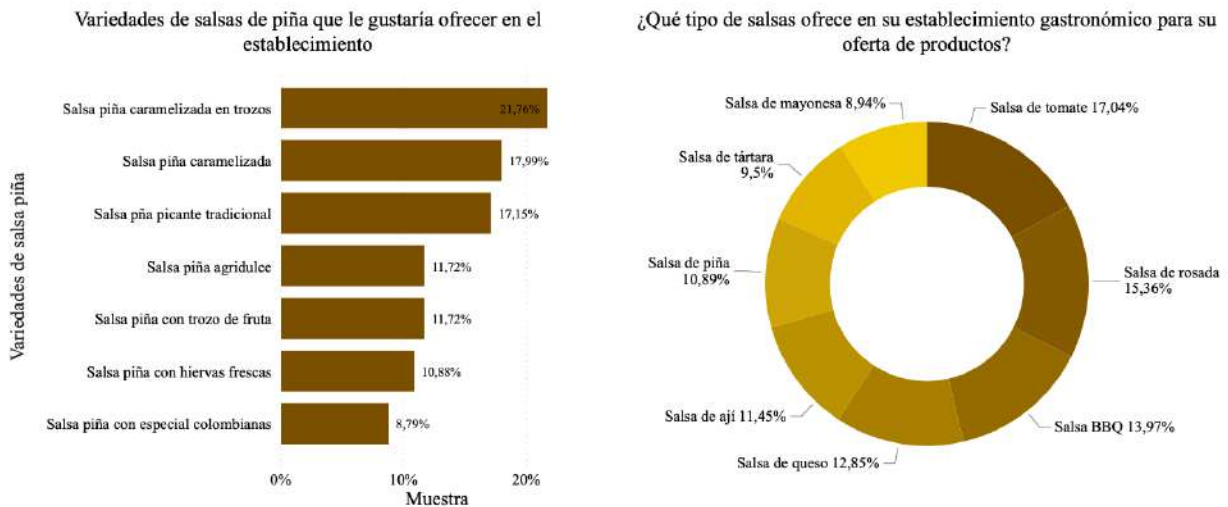


En la Figura 8 se observa que la salsa de piña caramelizada en trozos es la variedad más deseada por los encuestados, con un 21,76% de preferencia, seguida de cerca por la salsa de piña caramelizada estándar con un 17,99%. Esto indica un interés significativo en las variantes de salsa de piña, lo que sugiere una oportunidad para diversificar la línea de productos y satisfacer las demandas del mercado. Por otro lado, en cuanto a las salsas existentes en el establecimiento gastronómico, la salsa BBQ lidera con un 13,97%, seguida de cerca por la salsa de tomate y la salsa de queso. Estos datos indican que la salsa de piña actualmente ocupa un lugar en la oferta de productos, aunque puede explorarse una mayor promoción y destacarla como un producto distintivo y atractivo para los consumidores. En conjunto, estos resultados respaldan la idea de

ampliar la variedad de salsas de piña ofrecidas y enfocar estrategias de marketing para resaltar su valor y diferenciación en el mercado gastronómico.

Figura 3.

Resultados de la encuesta - Interés de los clientes por tipo de salsa piña y salsas que ofrece.

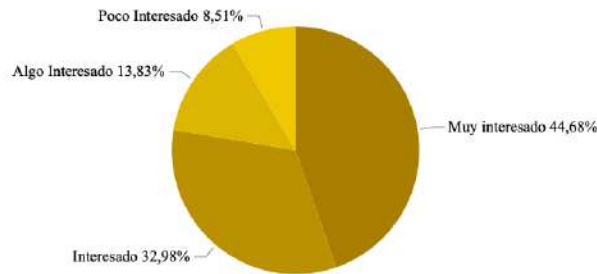


En la Figura 9 se revela una alta receptividad por parte de los encuestados hacia la propuesta de valor de la empresa. Con un 44,68% muy interesados y un 32,98% interesados en adquirir la salsa de piña artesanal caramelizada, se evidencia un claro interés en el producto ofrecido, especialmente considerando las opciones de entrega en el establecimiento, los pagos flexibles y el enfoque en sabores distintivos y respetuosos con el medio ambiente. Además, al analizar la disposición a pagar por el producto, se observa que el 68,68% estaría dispuesto a pagar entre 60.000 y 90.000 pesos por un galón de salsa de piña. Estos resultados indican una sólida demanda y una percepción de valor adecuada por parte de los consumidores, lo que respalda la viabilidad y el potencial de éxito del producto en el mercado.

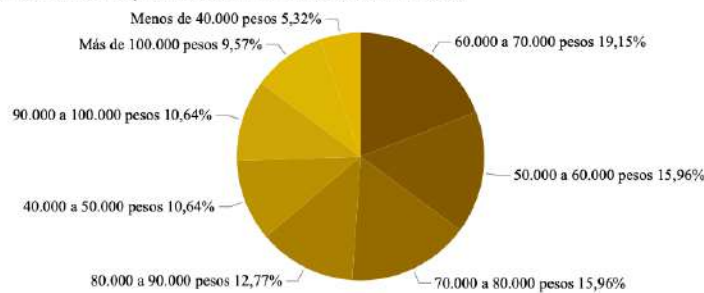
Figura 4.

Resultados de la encuestas - Interés de los clientes por la propuesta de valor y cuánto estarían dispuestos a pagar.

¿Estarías interesado en adquirir salsa de piña artesanal caramelizada lista para el consumo, con entrega en su establecimiento, opciones de pago flexibles, sabores distintivos y respetuosos con el medio ambiente, asegurando la calidad y sostenibilidad del producto final?



¿Cuánto sería su oferta monetaria por el equivalente a un galón (4.000 gr) de salsa de piña artesanal caramelizada, distribuida en envases individuales que cumplan con los estándares de respeto al medio ambiente, calidad y sostenibilidad mencionados anteriormente?



6.2.6. Conclusiones de la investigación de mercados

El segmento de restaurantes de comida rápida y cocinas tradicionales representa una oportunidad clave para destacar la versatilidad y calidad de la salsa de piña caramelizada de Sabores Dorados, ya que puede realzar tanto platos rápidos como tradicionales, aportando un toque gourmet y diferenciador.

Existe una oportunidad estratégica al establecer alianzas con distribuidores motoristas de alimentos y bebidas, así como con plataformas de entrega en línea, para garantizar una presencia constante del producto en el mercado. Ofrecer promociones exclusivas y descuentos podría incentivar la adquisición y aumentar la visibilidad del producto.

La concentración de establecimientos gastronómicos en Bucaramanga sugiere dirigir la inversión publicitaria y las acciones de marketing hacia esta zona, organizando eventos promocionales y colaboraciones con restaurantes locales para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca Sabores Dorados en el mercado local.

Existe una demanda regular y potencialmente creciente de la salsa de piña de Sabores Dorados, con la mayoría de los encuestados consumiéndola al menos una vez por semana, lo que indica una base sólida de clientes recurrentes.

El análisis del rango de consumo semanal y las preferencias de envase sugiere la oportunidad de promocionar envases más grandes o múltiples unidades para satisfacer a clientes que consumen cantidades significativas de salsa de piña.

La preferencia por envases que conserven la frescura y calidad del producto, así como la distribución equitativa de las porciones, destacando la preferencia por porciones de 14 gramos, indica la importancia de ajustar la presentación del producto para satisfacer estas necesidades y deseos específicos de los consumidores.

La preferencia de los encuestados por la salsa de piña caramelizada en trozos indica una oportunidad clara para diversificar la línea de productos de Sabores Dorados y satisfacer las demandas del mercado gastronómico.

Aunque la salsa de piña ya tiene cierta presencia en el mercado, enfocar estrategias de marketing para resaltar su valor y diferenciación puede aumentar su atracción y competitividad frente a otras salsas existentes, como la BBQ, tomate y queso.

La alta receptividad hacia la propuesta de valor de Sabores Dorados, evidenciada por el alto porcentaje (77,5%) de encuestados muy interesados e interesados en adquirir la salsa de piña artesanal caramelizada, sugiere un claro interés y aceptación del producto ofrecido, respaldado por

las opciones de entrega en el establecimiento, los pagos flexibles y el enfoque en sabores distintivos y respetuosos con el medio ambiente.

El alto porcentaje de encuestados dispuestos a pagar entre 60.000 y 90.000 pesos por un galón de salsa de piña refleja una percepción de valor adecuada por parte de los consumidores, lo que respalda la viabilidad y el potencial de éxito del producto en el mercado, alineado con la demanda y la disposición a pagar de la audiencia objetivo.

6.3. Validación comercial del producto

Con el propósito de validar la propuesta de valor de la empresa en el mercado del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), se ha seguido un enfoque metodológico basado en los principios de Lean StartUp de Eric Ries (2011). Esta metodología se fundamenta en la experimentación, la iteración y la validación obtenida directamente del mercado, con el objetivo de reducir los riesgos asociados al lanzamiento de nuevos productos y servicios. En este contexto, la validación con la propia experiencia comercial adquiere un papel central, y se valora la rapidez y la economía en el proceso de validación.

La hipótesis planteada para esta evaluación fue la aceptación comercial de la oferta de salsa de piña artesanal por parte de restaurantes ubicados en el AMB.

Para llevar a cabo la validación en el mercado, se comenzó en el año 2023 con la creación de un prototipo de la salsa de piña, enfocándose en su producción y en el refinamiento técnico del producto. El objetivo fue elaborar una salsa de piña artesanal siguiendo estrictos estándares de calidad y sabor.

Inicialmente, se buscaron varios restaurantes donde se ofreció la salsa de piña como opción para acompañar comidas rápidas. Esta fase piloto permitió recopilar comentarios y

retroalimentación directa de los clientes, lo que ayudó a ajustar tanto el producto como el concepto de marca.

A partir de estas pruebas preliminares y de la retroalimentación recibida, se refinó el producto y la estrategia comercial. En diciembre de 2023, se iteró el producto inicial y se presentó una versión depurada y en presentación individual de la salsa, lo que mejoró la experiencia para los restaurantes al minimizar los tiempos de distribución de las salsas. A su vez, se llegó a 5 restaurantes de referidos.

El enfoque se centra en la calidad del producto y en ofrecer una experiencia gastronómica única a los clientes. Este proceso de validación en el mercado ha permitido ajustar la oferta según las preferencias y necesidades del mercado local, sentando las bases para una entrada exitosa en el segmento de salsas artesanales en el AMB.

Los resultados comerciales derivados de la validación en el mercado de la salsa de piña artesanal arrojan hallazgos significativos. En general, los clientes expresan satisfacción con el producto, destacando su autenticidad y su capacidad para representar los sabores característicos de la región de forma artesanal, con excelente sabor y en donde se siente el “verdadero sabor de la piña”. Según información proporcionada por los establecimientos participantes y entrevistas informales con sus propietarios y administradores, la salsa de piña ha sido bien recibida por los clientes, especialmente por aquellos más jóvenes, quienes muestran un interés particular en productos gastronómicos dulces.

Figura 5.

Salsa de piña comercializada.



Es importante destacar que la presentación de la salsa en tazas especiales ha contribuido a mejorar la experiencia de consumo dentro de los establecimientos. Aunque la salsa de piña se sirvió inicialmente en envases plásticos estándar, la presentación en tazas biodegradables puede ofrecer una experiencia más atractiva para los clientes, brindando mayor satisfacción y aceptación del producto.

Es importante resaltar que estos resultados se han alcanzado sin la implementación de estrategias de marketing planificadas, lo que sugiere un gran potencial de crecimiento una vez que se implementen estrategias de promoción y posicionamiento de marca adecuadas.

Debido a la baja capacidad operativa del prototipo planteado, los restaurantes pedían usualmente salsas desde el día jueves a Domingo, con el fin principal de agilizar el proceso operativo. En total, durante las 3 semanas en las que se realizó la validación comercial, se entregaron más de 1100 muestras de piña artesanal a un precio promedio de 450\$.

5.4. Estimación de la demanda

Basándonos en investigaciones tanto de fuentes primarias como secundarias, la proyección de la demanda se fundamenta en la población total del Área Metropolitana de Bucaramanga. Se estima que el 77.5% de los establecimientos de comida preparada manifiestan interés en adquirir salsa de piña artesanal caramelizada lista para el consumo. Esta adquisición se condiciona a la entrega en sus locales, opciones de pago flexibles, sabores distintivos y respetuosos con el medio ambiente, además de garantizar la calidad y sostenibilidad del producto final. Bajo estos parámetros, la estimación de la demanda en el Área Metropolitana de Bucaramanga se cifra en alrededor de 3.500 empresas potenciales interesadas.

Tabla 2.

Participación del mercado.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% -30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Ninguno	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota. Adaptado de Guía de aproximaciones de porcentaje de participación en el mercado (Entrepreneur, 2021).

Según la información proporcionada en la Tabla 2 sobre la participación potencial en el mercado de nuevas empresas, Sabores Dorados se presenta como un competidor en un mercado que cuenta con numerosos competidores de pequeño tamaño. Este competidor destaca al ofrecer productos distintivos, lo que sugiere una estimación de participación en el mercado que oscila entre el 5% y el 10%. Esta participación proyectada se traduce en una demanda mensual de alrededor de 175 clientes potenciales provenientes de establecimientos de comidas preparadas. Además, según la encuesta realizada, se estima que un establecimiento consume en promedio 50.940 gramos de salsa de piña al mes según la pregunta: ¿Cuál es el consumo semana promedio en galones de salsa de piña, considerando que aproximadamente un galón de salsa de piña es equivalente a 4.000 gramos?, los resultados se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

Consumo en gramos por establecimiento.

	Porcentaje relativo	Promedio por intervalo	Consumo mensual
Menos de 4.000 gramos	10,9%	4.000	1.740
Entre 4.000 y 8.000 gramos	15,0%	6.000	3.600
Entre 8.000 y 12.000 gramos	18,8%	10.000	7.500
Entre 12.000 y 16.000 gramos	19,9%	14.000	11.130
Entre 16.000 y 20.000 gramos	17,9%	18.000	12.870
Más de 20.000 gramos	17,6%	20.000	14.100
Total gr mes			50.940

Al multiplicar la cantidad promedio de consumo por establecimiento (50,940 gramos) por el número de clientes potenciales (175), se estima que la cantidad mensual de salsa de piña caramelizada artesanal vendida sería de 8,914 kilogramos.

Según los Resultados de la pregunta: ¿Cuántos gramos contiene una porción de salsa de piña por cada producto que ofrece a sus clientes?, el promedio de gramos por porción es de 12 gramos, como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4.

Gramos por porción de salsa de piña por producto.

	Porcentaje relativo	Porción en (gr)	Promedio ponderado por porción
Menos de 8 gramos por porción	1,75%	8	0,14
8 gramos por porción	8,00%	8	0,64
9 gramos por porción	7,50%	9	0,68
10 gramos por porción	10,25%	10	1,03
11 gramos por porción	11,75%	11	1,29
12 gramos por porción	12,50%	12	1,50
13 gramos por porción	14,25%	13	1,85
14 gramos por porción	18,00%	14	2,52
15 gramos por porción	9,00%	15	1,35
Más de 15 gramos por porción	7,00%	15	1,05
Gramos promedio por porción			12,05

$$\begin{aligned}
 \text{Porciones de 12 gr a vender} &= \frac{8.914.245 \text{ gr ventas a clientes potenciales}}{12 \text{ gr por porción}} \\
 &= 742.854 \text{ porciones}
 \end{aligned}$$

Con la cantidad de consumo que pueden tener los potenciales clientes y los gramos por porción promedio, se venderían 742.854 porciones de 12 gr.

$$\text{Paquetes ventas 110 und} = \frac{742.854 \text{ porciones}}{110 \text{ porciones/paquetes}} = 6.753 \text{ paquetes}$$

Para facilitar la entrega a los clientes y penetrar en el mercado, se distribuirá a los clientes paquetes de 110 unidades de porciones 12 gr. Así la demanda estimada mensualmente sería de 6.753 paquetes cada uno de 110 unidades.

Tabla 5.*Demanda proyectada.*

	Diaria	Mensual	Anual
Demanda en paquetes	260	6.753	81.036

6. Plan de mercadeo

6.1. Gestión de la Marca (“Branding”)

6.1.1. Nombre, logotipo y merchandising

6.1.1.1. Nombre. El nombre "Sabores Dorados" surge de la inspiración en la piña miel producida en Santander, región reconocida por la calidad y el sabor excepcional de este fruto. El término "dorados" evoca tanto el aspecto dorado y brillante de la piña madura como la riqueza y la exquisitez de sus sabores. Así, el nombre captura la esencia de la empresa al resaltar la belleza y el sabor característicos de la piña miel santandereana, ofreciendo productos que encarnan la excelencia y la distinción en cada bocado.

6.1.1.2. Logotipo. El logotipo de Sabores Dorados presenta en su centro una piña, representando tanto la principal materia prima de la empresa como su enfoque en resaltar la calidad y el sabor de la piña miel producida en Santander, Colombia. La piña se presenta con un color miel y caramelizado, evocando la dulzura y la riqueza de su sabor, mientras que los tonos marrones reflejan la idea de lo artesanal y la tradición en la elaboración de la salsa. El color beige, por otro lado, transmite una sensación de naturalidad y sostenibilidad, resaltando el compromiso de la empresa con prácticas respetuosas con el medio ambiente. En conjunto, el logotipo de Sabores Dorados encapsula la esencia de la empresa: la producción artesanal de salsas de piña caramelizada, elaboradas con ingredientes de calidad provenientes de Santander, Colombia, en un

contexto de sostenibilidad y excelencia. El 20 y el 24 que aparece en los laterales de salsa piña es el año de la constitución de Sabores Dorados.

Figura 6.

Logo de Sabores Dorados.



6.1.1.3. Merchandising. El merchandising de Sabores Dorados utiliza envases atractivos que resaltan la autenticidad del producto y su compromiso con ingredientes naturales y sostenibilidad. Establece puntos de venta estratégicos y organiza eventos de degustación para permitir a los clientes experimentar su excepcional sabor. Además, emplea estrategias de publicidad y colaboraciones con chefs y restaurantes para destacar su posición premium en el mercado de salsas gourmet.

Figura 7.

Publicidad de merchandising Sabores Dorados.

**6.2. Generación de propuesta de valor****6.2.1. Propuesta de Valor (Segmento de clientes – Mapa de Valor)****Perfil del Cliente:**

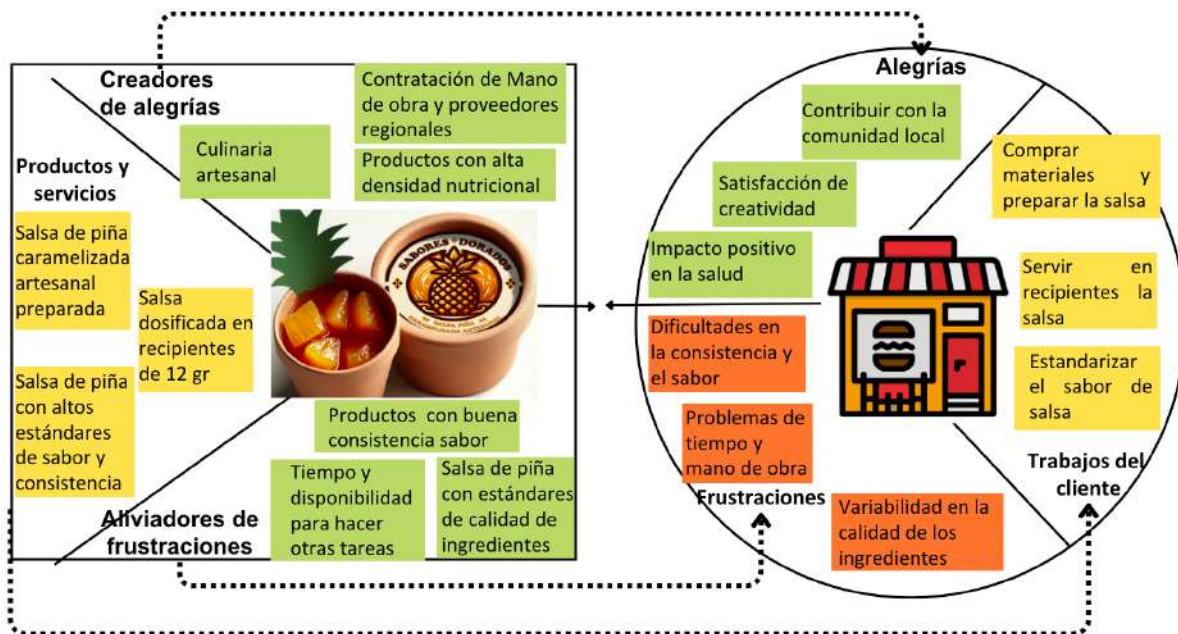
El cliente es aquel que busca ofrecer a su comunidad una experiencia culinaria excepcional a través de la salsa de piña caramelizada artesanal. Se dedica a comprar materiales y preparar cuidadosamente esta deliciosa salsa, sirviéndola en recipientes con el fin de estandarizar su sabor y asegurar una experiencia consistente para sus clientes. Valora la contribución a la comunidad local, la satisfacción de expresar su creatividad a través de la cocina y el impacto positivo en la salud que proporciona una opción de alta densidad nutricional. Además, está comprometido implementar buenas prácticas que contribuyan con el impacto positivo ambiental.

Mapa de Valor:

Como se observa en el Figura 14, en el mapa de valor, se ofrece un producto para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes. La salsa de piña caramelizada artesanal comercializada es cuidadosamente preparada con altos estándares de calidad y sabor, lo que garantiza una experiencia culinaria excepcional en cada bocado. Además, la empresa se compromete con la sostenibilidad al utilizar ingredientes de proveedores regionales y al contratar mano de obra local. Esta salsa no solo alivia las frustraciones de nuestros clientes al ofrecer consistencia y sabor excepcionales, sino que también les brinda la libertad de dedicar tiempo a otras tareas mientras proporciona una opción nutritiva y deliciosa a sus clientes.

Figura 8.

Mapa de valor - Perfil del cliente.

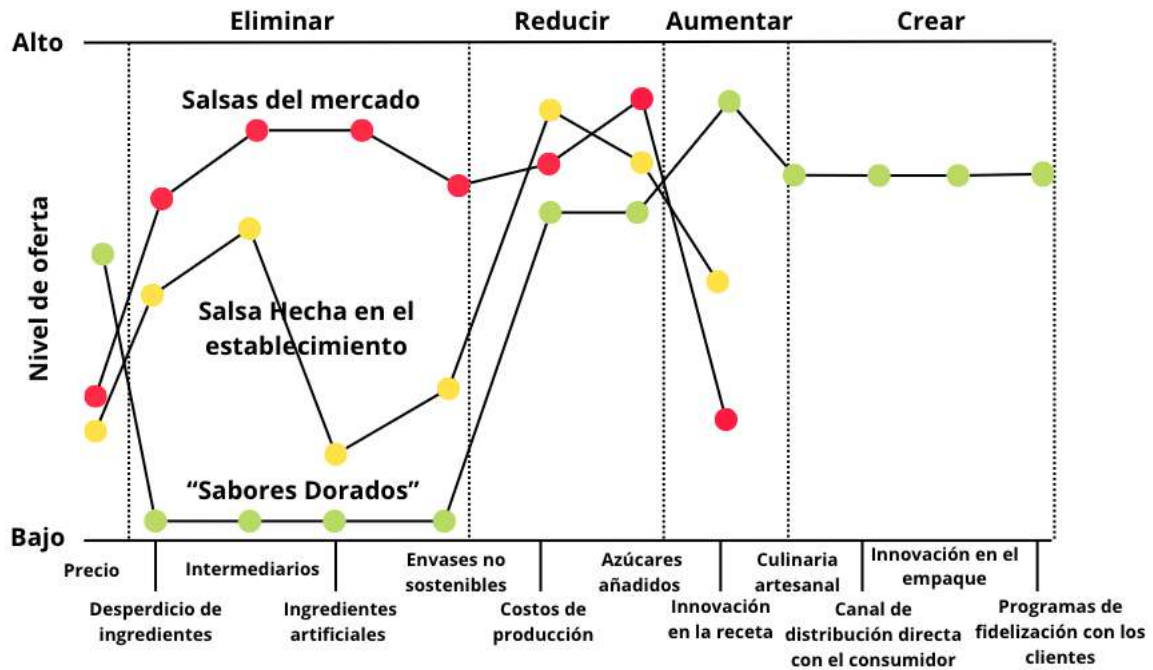


7.2.2. Matriz ERIC

En la Figura 15 se muestra en la matriz ERIC en donde Sabores Dorados se especializa en la producción de salsa de piña caramelizada artesanal, elaborada con ingredientes naturales de alta calidad provenientes de proveedores regionales. Al eliminar los intermediarios en la cadena de suministro, se garantiza frescura y autenticidad en cada bocado. Además, el compromiso a reducir el desperdicio de ingredientes y a utilizar envases sostenibles, refleja el compromiso que tiene Sabores Dorados con el medio ambiente. Al implementar una salsa que satisface las necesidades de los clientes y una presentación atractiva, la salsa de piña caramelizada ofrece una experiencia culinaria excepcional, lo que posiciona a la marca como líder en el mercado gourmet. El modelo de negocio de la empresa incluye un canal de distribución directa con el consumidor y programas de fidelización, permitiendo establecer relaciones sólidas con los clientes y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Figura 9.

Matriz ERIC Sabores Dorados.



6.2.3. “Customer Journey Map”

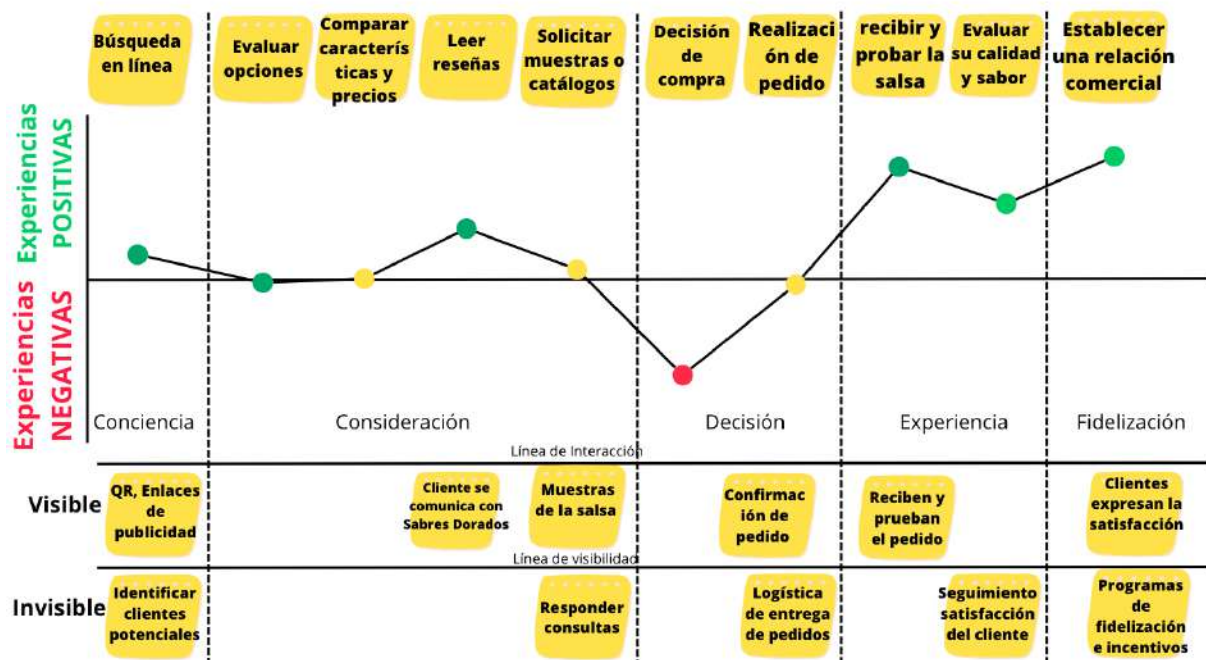
El “Customer Journey Map” de Sabores Dorados muestra el proceso completo que atraviesan los establecimientos de preparación de comidas al interactuar con la empresa. Comienza con la conciencia del producto, donde los establecimientos descubren Sabores Dorados a través de búsquedas en línea o referencias. Luego, en la fase de consideración, los establecimientos evalúan la calidad y la conveniencia del producto, comunicándose con Sabores Dorados para obtener más información y muestras. La decisión de compra se toma en la fase siguiente, donde los establecimientos realizan pedidos y reciben confirmación de Sabores Dorados. Posteriormente, en la fase de experiencia, los establecimientos prueban la salsa de piña caramelizada y evalúan su satisfacción. Finalmente, en la fase de lealtad, los establecimientos pueden expresar su satisfacción, mostrando interés en establecer relaciones comerciales a largo plazo, mientras

Sabores Dorados implementa programas de fidelización para mantener la lealtad del cliente y promover la repetición de compras.

Además, en la Figura 15 se observa como dependiendo de sus experiencias se puede planificar estrategias para tener un mejor trato con los clientes.

Figura 10.

Customer Journey Map Sabores Dorados.



6.3. Mezcla de Marketing 4Ps (producto, promoción, plaza y precio)

6.3.1. Estrategia producto

Sabores Dorados de acuerdo con los datos recolectados de la investigación de mercados implementará una estrategia de producto que se centra en el diseño de envases atractivos y funcionales para sus paquetes de 110 unidades, enfatizando la calidad del producto y su facilidad de almacenamiento y uso para los clientes. Además, se incluye un etiquetado detallado en cada

unidad de salsa de 12 gr como se muestra en la Figura 16, proporcionando información sobre ingredientes, fecha de elaboración, instrucciones de almacenamiento y sugerencias de uso. La empresa se compromete a garantizar la calidad y frescura de sus productos mediante el uso de ingredientes naturales y prácticas de producción cuidadosas.

Figura 11.

Unidad de producto Sabores Dorados.



Se implementará estrategias de certificaciones y etiquetado claro para resaltar la calidad y sostenibilidad de sus productos, destacando la procedencia de ingredientes orgánicos y prácticas de producción responsables. Además, desarrollará campañas de información y educación para promover las bondades de las salsas gourmet, enfocándose en sus beneficios nutricionales, versatilidad en la cocina y su papel en una alimentación saludable, atrayendo así nuevos segmentos de clientes y generando confianza en la marca.

6.3.2. Estrategia plaza

La estrategia de plaza para Sabores Dorados se centra en asegurar una distribución eficiente y amplia de sus productos gourmet en el mercado por medio de una coordinación logística para que puedan llegar a los establecimientos de comida preparada siendo potenciales clientes. Como posibles puntos de venta se establecerá alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, tiendas especializadas en productos gourmet y puntos de venta minoristas relevantes. Además, se implementará una plataforma de comercio electrónico robusta y fácil de usar para llegar a clientes en todo el país, ofreciendo opciones de envío rápido y seguro. Se planificará una logística efectiva para garantizar la disponibilidad de productos en los puntos de venta y en la tienda en línea, optimizando los procesos de almacenamiento, distribución y entrega. La estrategia se complementará con acciones de marketing y promoción en los puntos de venta físicos y digitales, así como con programas de fidelización y atención al cliente para garantizar una experiencia satisfactoria en todos los canales de distribución.

6.3.3. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción para Sabores Dorados abarca diversas acciones clave destinadas a posicionar la marca y sus productos en el mercado de manera efectiva. Se planea desarrollar campañas publicitarias tanto en medios tradicionales como digitales para captar la atención de una amplia audiencia y generar interés en las salsas gourmet de la empresa. Además, se implementarán promociones y descuentos especiales en puntos de venta estratégicos y plataformas online, con el objetivo de incentivar la compra y aumentar la rotación de inventario. También se organizarán eventos de degustación en diversos espacios gastronómicos, como tiendas y ferias, para permitir a los clientes probar los productos y experimentar su calidad y versatilidad en la cocina. Las alianzas estratégicas con restaurantes, chefs reconocidos y otros actores del

sector, así como el marketing de influencers y bloggers gastronómicos, complementarán estas acciones promocionales para llegar a audiencias específicas y generar recomendaciones positivas. Todo esto se llevará a cabo con un seguimiento constante y análisis de resultados para ajustar las estrategias según las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes.

6.3.4. Estrategia precio

La estrategia de precio para Sabores Dorados se basa en ofrecer un valor justo y competitivo para sus productos gourmet de alta calidad. Se establecerán precios que reflejen la exclusividad y la artesanía de las salsas de piña caramelizada, posicionándolas como productos premium en el mercado. Se aplicará una estrategia de precios diferenciados, donde se ofrecerán descuentos por volumen de compra para incentivar a los clientes a adquirir paquetes de 110 unidades. Además, se implementarán promociones especiales en eventos clave, como festivales gastronómicos y temporadas festivas, para aumentar la demanda y generar mayor visibilidad para la marca. Se realizarán análisis periódicos de precios y competencia para ajustar estratégicamente los precios según las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor. La transparencia en los precios y la calidad constante de los productos serán pilares fundamentales de la estrategia de precios de Sabores Dorados, garantizando una relación valor-precio atractiva para los clientes exigentes.

7. Estudio Técnico

El estudio técnico de Sabores Dorados es fundamental ya que permite determinar el tamaño del mercado y pronosticar la producción para los primeros 5 años, establecer la macro y micro localización del negocio, identificar los recursos, proveedores y logística necesarios para la operación de la empresa, definir la operatividad bajo el enfoque de Diseño para Manufactura y Ensamble (DFMA) y realizar el análisis de capacidad.

7.1. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto en Sabores Dorados es fundamental ya que determina la escala de operaciones, la capacidad de producción, los recursos necesarios y la viabilidad económica del negocio. Esto permite planificar de manera efectiva las actividades, establecer metas y objetivos realistas, identificar oportunidades de crecimiento y optimización, así como también evaluar la rentabilidad y el retorno de la inversión.

Durante el primer año, se prevé una penetración gradual en el mercado dado a las acciones tomadas para impulsar la marca nueva de Sabores Dorados. Se estima que las ventas iniciales en el primer mes alcancen aproximadamente el 60% de la demanda proyectada mensual según la investigación de mercados realizada. Con el tiempo, se espera que la demanda experimente un aumento progresivo, alcanzando el 100% de la demanda mensual proyectada para el séptimo mes. Este comportamiento se visualiza en la Tabla 6 del análisis.

Tabla 6.

Proyección de ventas durante el primer año Sabores Dorados.

Proyección de ventas durante el primer año												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%ED	60%	65%	70%	75%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
# Unidades	4.052	4.389	4.727	5.065	5.402	6.078	6.753	6.753	6.753	6.753	6.753	6.753

La tabla 7 presenta la proyección de los primeros cinco años de operación de la empresa Sabores Dorados. Se espera un crecimiento anual del 5% a partir del tercer año, este porcentaje sustentado en estimaciones macroeconómicas como el producto interno bruto y las tasas de interés. Este aumento se basa en decisiones estratégicas y en la retención de clientes, lo que implica un incremento constante en la demanda y las ventas en el mercado. Además, el crecimiento del 13% en el primer año al segundo año se debe al impacto de la inversión en publicidad y otras estrategias mencionadas en el plan de mercadeo, buscando alcanzar la proyección de ventas estimada en la investigación de mercados.

Tabla 7.

Proyección ventas para los primeros cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento		13,33%	5,00%	5,00%	5,00%
Unidades a Vender	70.231	81.036	85.088	89.342	93.809

7.2. Descripción del producto

Sabores Dorados ofrece una salsa de piña caramelizada artesanal, elaborada con piñas miel de alta calidad en un proceso cuidadoso y artesanal que realza su sabor único y delicioso. La textura suave y consistente de la salsa se logra gracias a esta preparación meticulosa, mientras que el

proceso de caramelización aporta un toque dulce y sofisticado al producto. Esta versátil salsa puede utilizarse como acompañamiento para una amplia variedad de platos, desde carnes y quesos hasta postres y platos gourmet, brindando una experiencia culinaria excepcional en cada bocado. Un aspecto destacado es su presentación en envases pequeños de papel reciclado de alta calidad, cada uno dosificado con 12 gramos del producto, demostrando el compromiso de Sabores Dorados con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Además, la empresa se esfuerza por ofrecer un producto de alta calidad y satisfacción para sus clientes exigentes, utilizando ingredientes naturales y técnicas de producción responsables.

7.3. Definición del proceso productivo

Sabores Dorados ofrece una salsa de piña caramelizada artesanal de alta calidad y sabor excepcional. Este producto se distingue por su cuidadoso proceso de elaboración, que sigue el enfoque de Diseño para Manufactura y Ensamble (DFMA) para garantizar la eficiencia y calidad en cada etapa

En primer lugar, se seleccionan piñas miel de alta calidad provenientes de proveedores certificados, asegurando la frescura y calidad de la materia prima. Luego, se realiza una cuidadosa preparación de ingredientes, incluyendo el pelado y corte de las piñas de manera eficiente para minimizar desperdicios y maximizar la utilización de la fruta, esto se logra a la inicial la operación de la maquina peladora de piñas

El proceso de caramelización y mezclado se lleva a cabo en lotes controlados, utilizando equipos diseñados para garantizar la temperatura y tiempo adecuados para lograr el característico sabor de la salsa de piña caramelizada. Además, se emplean mezcladores eficientes que aseguran una distribución homogénea de los ingredientes, sin grumos.

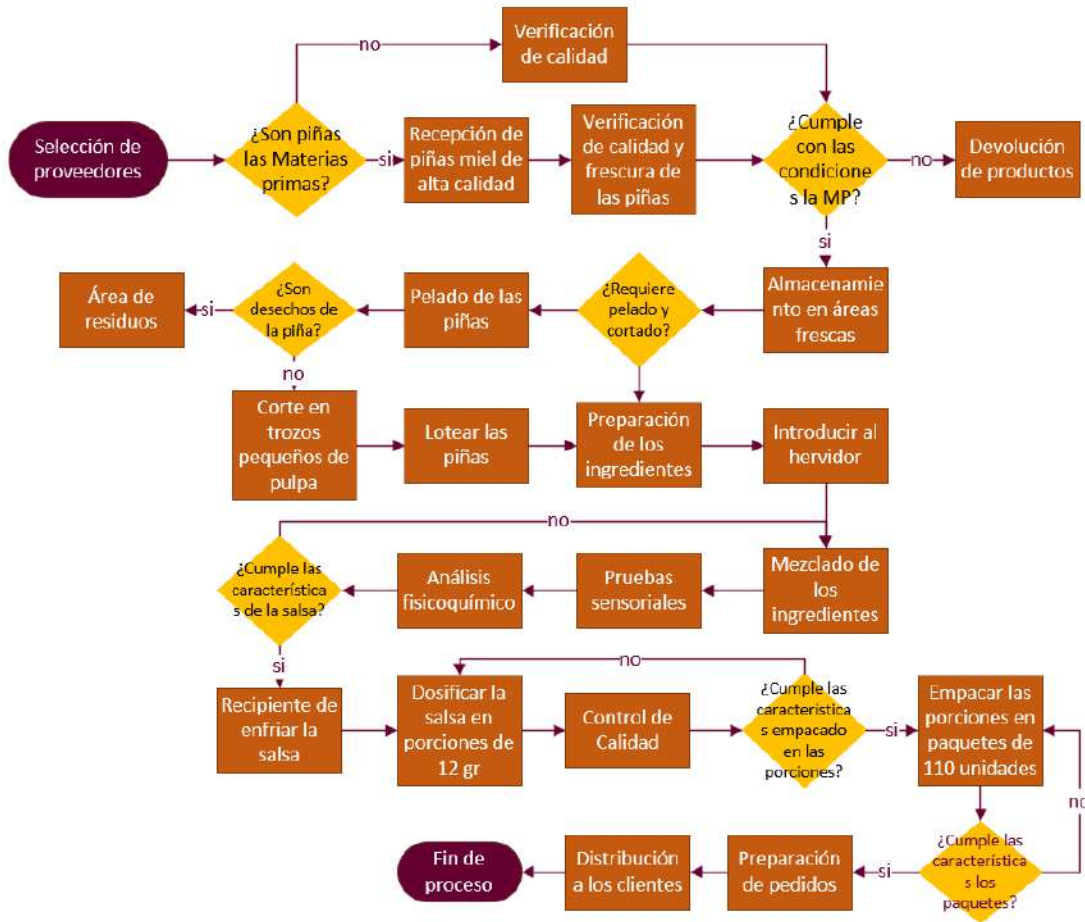
Después de la etapa de caramelización, la salsa se dosifica cuidadosamente en envases pequeños de papel reciclado con la marca de Sabores Dorados. Se realizan pruebas sensoriales y análisis fisicoquímicos para garantizar la calidad y consistencia de la salsa antes del envasado final.

El producto final se presenta en envases de 12 gramos, en paquetes de 110 unidades, asegurando su frescura y conveniencia para su uso en diversos platos y recetas gourmet. Esta salsa de piña caramelizada artesanal de Sabores Dorados destaca por su sabor único, textura suave y consistente, y compromiso con la calidad (La calidad controlada desde el producto final, con variables como textura y sabor son medidas con sensores; control de ingredientes y proceso de caramelización, como variables de temperatura de caramelización y tiempo de cocción que se dan en un ciclo; control consistencia y homogeneización, medida la variable mezclado y homogeneización, en este proceso se controla la velocidad y tiempo de mezclado) y la sostenibilidad traducida en buenas prácticas de manejo de energías (Capacitaciones en el buen uso de electricidad, agua y gas) y la implementación de materiales reciclables, convirtiendo la salsa en una opción deliciosa y consciente para los amantes de la gastronomía.

En la Figura 17 se puede observar mejor el proceso productivo de Sabores Dorados.

Figura 12.

Flujograma de los procesos productivos de Sabores Dorados.



7.4. Requerimientos de materia prima e insumos

Las materias primas mencionadas en la Tabla 8 son fundamentales en la elaboración de la salsa de piña caramelizada artesanal de Sabores Dorados. La piñas miel de alta calidad, piñas en un buen punto de maduras, o sea, ni muy verdes ni demasiado maduras; piñas firmes al tacto, sin partes blandas o magulladas; con hojas verdes y frescas, y ausencia de defectos (no debe haber signos de daños, moho, o manchas oscuras en la piel) permitirá aporta el sabor distintivo, mientras que el azúcar es esencial para caramelizarla y darle el dulzor característico. Las especias como la canela, clavo de olor, cúrcuma y nuez moscada añaden complejidad y aromas únicos, mientras que

el vinagre y la sal equilibran los sabores. La pimienta y el extracto de vainilla complementan el perfil de sabor. El agua se utiliza para ajustar la consistencia, y todos estos ingredientes se combinan en proporciones adecuadas para crear una salsa deliciosa que representa la calidad y el sabor distintivo de Sabores Dorados.

Tabla 8.

Requerimiento de materias primas e insumos por cada paquete de 110 unidades.

Materiales	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Piña miel de alta calidad	700	\$ 0,43	\$ 2100,00
Azúcar	300	\$ 4,30	\$ 1.290,00
Canela	5	\$ 147,00	\$ 735,00
Clavo de olor	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Cúrcuma	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Nuez moscada	2	\$ 105,00	\$ 210,00
Vinagre	50	\$ 4,00	\$ 200,00
Sal	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Pimienta	2	\$ 48,00	\$ 96,00
Extracto de Vainilla	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Envases de 12 gr	110	\$ 125,00	\$ 13.750
Total			\$ 20.806

Los proveedores se encuentran en línea (como: Mercado Libre, tiendas en línea, etc.), plazas de mercado, almacenes, y centro de abastos del Área Metropolitana de Bucaramanga.

7.5. Maquinaria y equipo

Los equipos mencionados en la Tabla 9 cumplen funciones específicas y requerimientos de capacidad definidos en la estimación de la demanda hallada en la investigación de mercados y

que responde al proceso de producción de la salsa de piña caramelizada artesanal. El pelador y picador de piñas preparan la fruta para la cocción, mientras que el hervidor a vapor con agitadores asegura una cocción homogénea y aromática de los ingredientes. Los sensores monitorean y controlan parámetros críticos del proceso, garantizando la calidad del producto final. La batea de acero inoxidable enfría la salsa después de la cocción para mantener su frescura, mientras que la máquina automática de llenado y sellado dosifica la salsa en envases individuales y los sella para su almacenamiento y distribución. La máquina de sellado de calor plástico finaliza el proceso al empaquetar la salsa en paquetes de 110 unidades, listos para su comercialización y consumo.

Tabla 9.

Maquinaria y equipo requerido.

Maquinaria/Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Pelador de Piña	1	\$ 6.179.000	\$ 6.179.000
Picador de Piña	1	\$ 3.930.000	\$ 3.930.000
Hervidor de vapor de gas eléctrico con agitador	1	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000
Sensores	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Batea acero inoxidable	2	\$ 1.490.000	\$ 2.980.000
Maquina automática de llenado y sellado	1	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
Maquina sellado de paquetes a calor	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Total			\$ 86.589.000

Los proveedores para maquinaria y equipo se encuentran en línea en plataformas como AliExpress, Exhibir, Amazon y Mercado libre. Estos proveedores ofrecen diferentes opciones de precios, marcas y especificaciones técnicas, permitiendo a la empresa seleccionar las mejores opciones según sus necesidades y presupuesto. Asimismo, estos proveedores suelen brindar

servicios de entrega rápida y seguro, así como garantías y políticas de devolución en caso de requerirse. La cantidad de equipos toma como criterio la capacidad requerida para la planta de acuerdo al posterior análisis de capacidad.

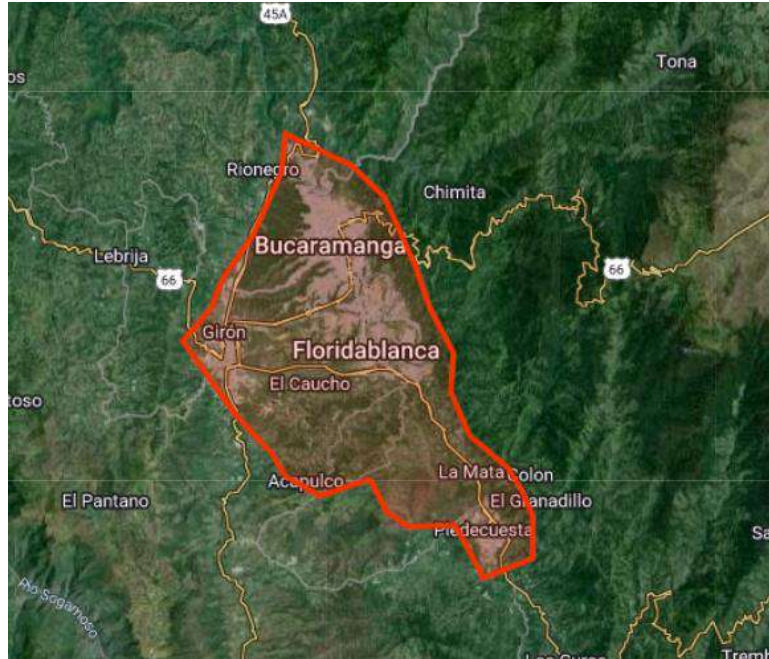
7.6. Localización

7.6.1. Macro localización

Sabores Dorados ha elegido establecerse en el Área Metropolitana de Bucaramanga, una región estratégica en la meseta de la Cordillera Oriental de Santander. Con una población estimada de 1,284,495 habitantes y un clima tropical a una altitud de 959 metros sobre el nivel del mar, esta área ofrece un entorno dinámico y diverso para los negocios. Además, la macro localización brinda acceso a un mercado amplio y variado, infraestructura desarrollada para el transporte eficiente de materias primas y productos, así como disponibilidad de mano de obra calificada y servicios financieros y de apoyo. Estas condiciones favorecen la operación eficiente y el crecimiento sostenible de Sabores Dorados en el sector de salsas gourmet, al tiempo que se abren oportunidades de colaboración estratégica con otras empresas en la región.

Figura 13.

Macro localización de la compañía.



Nota. La imagen fue capturada de Google Maps.

7.6.2. Micro localización

Para identificar la ubicación de la planta de producción, se examinaron sitios que cumplieran con criterios específicos para su evaluación. Entre estos criterios se incluyeron la disponibilidad de un área mínima de $75m^2$, un costo de arrendamiento mensual por debajo de los \$5.000.000, y la ubicación en una zona que cumpla con las regulaciones establecidas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

Mediante un análisis en portales web especializados en propiedades inmobiliarias, se han identificado varias alternativas que satisfacen los criterios establecidos para la ubicación de la oficina de la empresa. A continuación, se llevará a cabo una evaluación detallada de las cinco opciones seleccionadas.

Tabla 10.*Opciones ubicación de la empresa.*

Opción	Dirección	Área m ²	Arriendo	Precio m ²	Estrato	Enlace
1	Cl. 51 #14, Barrio San Miguel - Bucaramanga	100 m ²	\$1.800.000	\$18.000	4	https://www.fincaraiz.com.co/inmueble/bodega-en-arriendo/pantano-i-ii-iii/bucaramanga/10616528
2	Cl. 33 #12, Barrio García Rovira- Bucaramanga	240 m ²	\$ 2.600.000	\$ 10.833	5	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-bodega-bucaramanga-garcia-rovira-2-banos/314-M4797184
3	Cra. 16 #38, Centro - Bucaramanga	280 m ²	\$ 3.500.000	\$ 12.500	3	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-bodega-bucaramanga-centro-1-banos/16493-M4708867
4	Cl. 29 #15, Centro - Bucaramanga	217 m ²	\$ 1.400.000	\$ 6.452	6	https://www.fincaraiz.com.co/inmueble/bodega-en-arriendo/centro/bucaramanga/10567462
5	Cl. 45 #16, Barrio García Rovira	82 m ²	\$ 2.300.000	\$ 28.049	4	https://www.fincaraiz.com.co/inmueble/bodega-en-arriendo/garcia-rovira/bucaramanga/10190970

Se aplicó el método de localización por puntos para la selección de la ubicación de la empresa. En este enfoque, se identificaron y evaluaron los criterios clave de acuerdo con su importancia, asignándoles una puntuación del 1 al 5, donde 1 representa una evaluación mínima y 5 una evaluación máxima. A continuación, se presentan los resultados detallados de esta evaluación. El método de valoración por puntos es calculado por el criterio del autor del proyecto.

Tabla 11.*Valoración por puntos.*

Criterio	Peso (%)	1		2		3		4		5	
		Cal i	Pon d	Cal i	Pon d	Cal i	Pon d	Cal i	Pon d	Cal i	Pon d
Área del terreno	20%	5	1	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1
Valor de arriendo	20%	5	1	4	0,8	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Ubicación	20%	4	0,8	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Características del local	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Servicios básicos	10%	5	0,5	1	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Localización estratégica	20%	5	1	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8
TOTAL	100%		4,7		2,8		3,3		3,9		4,3

Después de evaluar los resultados obtenidos mediante el método de localización por puntos (Resultados evaluados a criterio del autor), se decidió que la ubicación más adecuada para la oficina de la empresa se encuentra en la Cl. 51 #14 Barrio San Miguel - Bucaramanga, la cual fue seleccionada como la mejor opción (opción #1). Esta alternativa ofrece un área de 100m² con un costo mensual de arriendo de \$1.800.000, lo que equivale a \$18.000 por metro cuadrado. Además, su ubicación céntrica y su clasificación como estrato 3 son características notables. El factor principal que inclinó la balanza a favor de esta ubicación fue el criterio de valor por metro cuadrado y servicios básicos, ya que su precio es el más competitivo entre las opciones evaluadas, lo que la convierte en una elección económica y ventajosa.

7.7. Plano de las instalaciones

En el Apéndice C se incluye el plano que muestra la distribución de las instalaciones de la empresa, siguiendo las dimensiones del local que ha sido arrendado. Además, en el Apéndice C se

presenta el diagrama en donde se detalla las operaciones con los tiempos conforme a esta disposición espacial.

Figura 14.

Ubicación del inmueble.



Nota. Tomado de Google Maps

7.8. Mobiliario y equipo de oficina

También es necesario adquirir mobiliario y equipamiento que favorezca la eficiencia en la gestión administrativa de la empresa. Los requisitos específicos de mobiliario y equipo de oficina se encuentran detallados en la Tabla 12.

Tabla 12.*Mobiliario y equipo de oficina.*

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	3	\$ 2.800.000	\$ 8.400.000
Smartphone	4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
Impresora	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Sistema de video seguridad	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Escritorio personalizado	3	\$ 420.000	\$ 1.260.000
Sillas ergonómicos	3	\$ 168.000	\$ 504.000
Total			\$ 17.214.000

El monto total proyectado para la inversión en mobiliario y equipamiento de oficina para la empresa alcanza los \$17.214.000.

7.9. Equipo de transporte requerido

La Chevrolet Van N300 se utiliza como vehículo de reparto para distribuir los productos de Sabores Dorados. Su función principal es transportar de manera eficiente y segura las mercancías desde la planta de producción hasta los puntos de venta o los clientes finales. Gracias a su capacidad de carga y su diseño adecuado para el transporte de productos, la Chevrolet Van N300 facilita la logística de distribución de la empresa, asegurando la entrega oportuna y en buen estado de las salsas.

Tabla 13.*Equipo de transporte requerido.*

Producto	Cantidad	Proveedor	Valor unitario	Valor total
Chevrolet Van N300	1	Mercado libre	\$ 45.200.000	\$ 45.200.000

7.10. Servicios públicos

El costo total asociado a la provisión de los servicios es de aproximadamente \$1.900.000 como se muestra en la Tabla 14. Esto implica asegurar un suministro continuo de energía eléctrica, agua potable, gas natural e internet, los cuales son indispensables para respaldar tanto las actividades de producción como las labores administrativas de la empresa. Para garantizar la operatividad óptima de las instalaciones y la gestión empresarial, es crucial contar con los servicios públicos esenciales en la oficina y el área de operaciones.

Tabla 14.

Servicios públicos.

	Valor	Porcentaje prorrateo	
		Operativo	Administrativo
Gas	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ -
Servicio de acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 600.000	\$ 540.000	\$ 60.000
Energía	\$ 800.000	\$ 720.000	\$ 80.000
Internet banda ancha, televisión y telefonía	\$ 200.000	\$ 160.000	\$ 40.000
Total	\$ 1.900.000		

7.11. Requerimientos de mano de obra

La empresa estructura la fuerza laboral en dos grupos clave: el equipo de producción y el equipo administrativo. El equipo de producción se dedicará a la fabricación de la salsa de piña, asegurando que los procesos cumplan con las normativas y estándares de calidad requeridos. En paralelo, el personal administrativo maneja funciones esenciales como la contabilidad, ventas, y marketing. Ambos equipos son cruciales para el funcionamiento eficiente de la empresa,

equilibrando la gestión organizacional con la capacidad productiva. Un análisis detallado de estas funciones será realizado en el estudio organizativo.

Tabla 15.

Mano de obra requerida.

Cargo	Cantidad	Salario proporcional a 1 SMLV	Salario en pesos	Auxilio de transporte	Salario Neto (Con prestaciones)	Total
Gerente general	1	2,3	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 4.823.070	\$ 4.823.070
Operadores	3	1,2	\$ 1.500.000	\$ 162.000	\$ 2.671.981	\$ 8.015.942
Repartidor	1	1,2	\$ 1.500.000	\$ 162.000	\$ 2.671.981	\$ 2.671.981
Coordinador de logística	1	1,3	\$ 1.700.000	\$ 162.000	\$ 2.993.519	\$ 2.993.519
Especialista en Marketing	1	1,9	\$ 2.500.000	\$ 162.000	\$ 4.279.671	\$ 4.279.671
Contador	1	1,4	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000

7.12. Análisis de capacidad

7.12.1. Análisis de capacidad disponible

En Sabores Dorados se obtiene la capacidad por cada operación en los procesos productivos de la plata, en donde se tiene en cuenta que la empresa laborara 26 días al mes y por cada día se operara ocho horas. Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se presenta los kg y unidades de producto por cada operación diaria.

Para las operaciones:

- Pelado de piña = $120 \text{ piñas/h} * 1.5 \text{ kg/piña promedio} * 8 \text{ h/día} = 1.440 \text{ Kg/día}$
- Picado de la piña = $70 \text{ kg/h} * 8\text{h/día} = 560 \text{ Kg/día}$
- Cocción de los ingredientes = $500 \text{ kg/h} * 8\text{h/día} = 4.000 \text{ kg/día}$
- Enfriado en bateas acero inoxidable = $250 \text{ kg/h} * 8\text{h/día} = 2.000 \text{ kg/día}$

- Máquina de llenado y sellado = $152 \text{ und/min} * 60 \text{ min/h} * 8 \text{ h/día} = 73.094 \text{ und/día}$
- Máquina armar paquetes de 110 und = $47 \text{ paquetes/h} * 8 \text{ h /día} = 380 \text{ paquetes/día}$

Cabe resaltar que el proceso de cocción la piña que se requiere para ese procedimiento es de tan solo el 70%, lo que traduce 350 kg de piña.

7.12.2. Análisis de capacidad requerida

Para el análisis de capacidad requerida se tiene en cuenta los kg y unidades de producto para satisfacer la demanda proyectada hallada en la investigación de mercados, siendo 6.753 paquetes de 110 porciones de 12 gr para atender mensualmente, lo que significa que a diario se produciría un total de 260 paquetes de 110 unidades, dando un total de 28.571 porciones/día de 12 gr y una cantidad en kilogramos de salsa de piña de 343 kg/día.

Dicho lo anterior se procede a calcular la capacidad requerida por cada proceso:

- Pelado de piña = $343 \text{ kg/día} * 70\% \text{ de piña requerida para la cocción} = 240 \text{ kg/día}$
- Picado de piña = $343 \text{ kg/día} * 70\% \text{ de piña requerida para la cocción} = 240 \text{ kg/día}$
- Cocción de ingredientes = 343 Kg/día
- Enfriado en bateas acero inoxidable = 343 kg/día
- Máquina de llenado y sellado = 28.571 und/día
- Máquina armar paquetes de 110 und = 260 paquetes/día

7.12.3. Análisis de capacidad utilizada

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{\text{Capacidad requerida}}{\text{Capacidad disponible}}$$

A continuación, se presenta las capacidades utilizadas de las Operaciones de Sabores Dorados:

- Pelado de piña = $(240 \text{ kg/día}) / (1.440 \text{ Kg/día}) = 16,7\%$

- Picado de la piña = $(240 \text{ kg/día}) / (560 \text{ Kg/día}) = 42,9\%$
- Cocción de los ingredientes = $(343 \text{ Kg/día}) / (4.000 \text{ kg/día}) = 8,6\%$
- Enfriado en bateas acero inoxidable = $(343 \text{ Kg/día}) / (2.000 \text{ kg/día}) = 17,2\%$
- Máquina de llenado y sellado = $(28.571 \text{ und/día}) / (73.094 \text{ und/día}) = 39,1\%$
- Máquina armar paq de 110 und = $(260 \text{ paquetes/día}) / (380 \text{ paquetes/día}) = 68,4\%$

7.12.4. Análisis de capacidad

Según los resultados del análisis de capacidad de utilización, se determinó que la operación de Máquina armar paquetes de 110 unidades registra una tasa de utilización del 70,00% en un día, lo cual la sitúa como la operación con mayor ocupación y potencialmente el futuro cuello de botella del proceso. Para abordar esta limitación, se podría considerar la adquisición de otra máquina, lo que aumentaría la capacidad de producción y mejoraríamos el rendimiento del sistema.

8. Estudio Organizacional

En el estudio organizacional se ha destacado la eficiencia y claridad en los procesos internos de Sabores Dorados, gracias a una estructura organizativa sólida. Esta empresa, consolidada y bien establecida, ha establecido perfiles específicos para cada puesto dentro de un sistema jerárquico claro. Esto asegura una distribución efectiva de responsabilidades y promueve un ambiente laboral colaborativo. Esta estructura organizativa, alineada con la gestión operativa, proporciona una base sólida para el crecimiento continuo de Sabores Dorados.

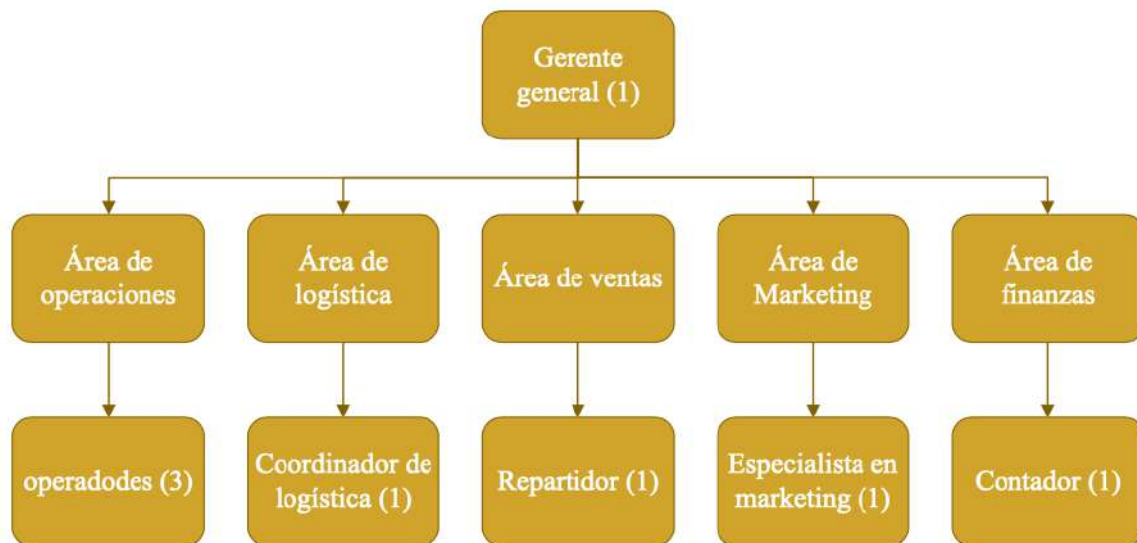
8.1. Estructura Organizacional

El organigrama en Sabores Dorados representa la estructura organizativa de la empresa, mostrando de manera visual y jerárquica las diferentes áreas, roles y responsabilidades dentro de la organización. Este organigrama facilita la comunicación interna, define claramente las líneas de

autoridad y establece las relaciones de supervisión entre los diferentes niveles y departamentos. Además, ayuda a identificar las funciones específicas de cada puesto y a garantizar una distribución eficiente de tareas y responsabilidades en toda la empresa.

Figura 15.

Estructura organizacional de Sabores Dorados.



8.2. Descripción de puestos

8.2.1. Gerente general

El gerente general en Sabores Dorados es el encargado de dirigir la estrategia y operaciones de la empresa, planificando a largo plazo, administrando los recursos, tomando decisiones clave, supervisando equipos y departamentos, y representando a la empresa ante diferentes stakeholders. Su rol es crucial para el éxito y crecimiento sostenible de Sabores Dorados en el mercado de salsas gourmet.

8.2.2. Operadores planta

Los operadores en Sabores Dorados desempeñan un papel importante en la producción y manufactura de la salsa de piña caramelizada artesanal. Sus responsabilidades incluyen la

preparación de ingredientes, la supervisión de los procesos de producción, el manejo de equipos y maquinaria, el control de calidad del producto final y el cumplimiento de los estándares de seguridad e higiene en la planta de producción. Además, colaboran estrechamente con otros departamentos, como el de control de calidad y logística, para garantizar la eficiencia y calidad en la producción de la salsa de piña.

8.2.3. Coordinador de logística

El coordinador de logística se encarga de gestionar eficientemente el flujo de materiales, productos y servicios a lo largo de la cadena de suministro de la empresa. Sus responsabilidades incluyen la planificación y coordinación de las operaciones logísticas, la gestión de inventario, la programación de envíos y entregas, la negociación con proveedores y transportistas, el seguimiento de los pedidos y la optimización de rutas y tiempos de entrega. Además, trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos, como producción, ventas y compras, para garantizar un flujo continuo y eficiente de productos y materiales en toda la empresa.

8.2.4. Repartidor

El repartidor en Sabores Dorados tiene la responsabilidad de realizar entregas eficientes y oportunas de los productos de la empresa a los clientes y puntos de venta designados. Sus funciones incluyen cargar y descargar los productos en el vehículo de entrega, planificar rutas óptimas para garantizar la entrega en tiempo y forma, mantener registros precisos de las entregas y recoger pagos cuando sea necesario. Además, el repartidor representa a Sabores Dorados ante los clientes y se asegura de mantener una comunicación clara y amigable durante el proceso de entrega para garantizar la satisfacción del cliente.

8.2.5. Especialista en marketing

El especialista en marketing en Sabores es responsable de desarrollar e implementar estrategias y campañas de marketing efectivas para promover los productos de la empresa y aumentar su visibilidad y ventas. Sus funciones incluyen realizar investigaciones de mercado para comprender las tendencias y necesidades del consumidor, crear planes de marketing integrales que incluyan publicidad, promociones, relaciones públicas y marketing digital, colaborar con equipos creativos para el diseño de materiales de marketing, analizar el desempeño de las campañas y proponer ajustes para mejorar los resultados.

8.2.6. Contador

El contador en Sabores Dorados es responsable de gestionar y mantener los registros financieros de la empresa de manera precisa y actualizada. Sus funciones incluyen la elaboración de estados financieros, como balances y estados de resultados, el análisis de costos y presupuestos, la supervisión de la facturación y cobranza, el manejo de cuentas por pagar y por cobrar, la preparación de informes fiscales y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Además, el contador colabora con la alta dirección en la toma de decisiones financieras estratégicas y asegura el cumplimiento de las normativas contables y legales vigentes.

8.3. Manual de funciones

El manual de funciones en Sabores Dorados es un documento que describe detalladamente las responsabilidades, tareas y competencias específicas de cada puesto dentro de la empresa. Este manual tiene como objetivo principal establecer claridad en las funciones de cada empleado, definir las expectativas de desempeño y asegurar una distribución efectiva de responsabilidades en toda la organización. Además, el manual de funciones sirve como una guía para el reclutamiento

y selección de personal, la capacitación y desarrollo de empleados, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones relacionadas con la estructura organizativa y el diseño de puestos de trabajo.

El manual de funciones se encuentra en el Apéndice D

8.4. Estructura salarial

La estructura salarial en Sabores Dorados establece los niveles de remuneración para cada puesto dentro de la empresa, teniendo en cuenta factores como la experiencia, habilidades, responsabilidades y el mercado laboral. Esta estructura se basa en políticas y criterios claros que garantizan la equidad interna y la competitividad externa de los salarios ofrecidos. El objetivo de la estructura salarial es asegurar una compensación justa y adecuada que reconozca el desempeño y contribución de los empleados al éxito de la empresa.

Cabe resaltar que la estructura salarial en Sabores Dorados se ajusta de acuerdo con la Ley 278 de 1996 y las disposiciones legales vigentes. Esto significa que los salarios se basan en el salario mínimo legal vigente, fijado por el Gobierno Nacional en \$1'300.000 para el año 2024. Además, se considera el auxilio de transporte de \$162.000 para aquellos empleados que devengan hasta dos salarios mínimos. La estructura salarial de Sabores Dorados se detalla en el Apéndice E.

9. Estudio Legal

9.1. Forma Jurídica de Constitución Legal de la empresa

La empresa "Sabores Dorados" opta por constituirse legalmente como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S) en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Esta elección se basa en la necesidad de combinar simplicidad y flexibilidad, adaptándose a la naturaleza comercial del negocio. Las S.A.S. permite una gestión ágil y centrada en el crecimiento, al imponer menos

requisitos administrativos y fiscales. La entidad se denominará "Sabores Dorados S.A.S.", reflejando su compromiso con la satisfacción del cliente y la sostenibilidad, cumpliendo con todas las obligaciones legales y normativas pertinentes.

9.1.1. Requisitos Fundamentales

Los requisitos fundamentales para la constitución de una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), incluye la identificación del accionista mediante su nombre, documento de identidad y domicilio, la denominación social que debe contener las palabras "Sociedad por Acciones Simplificadas o S.A.S.", el domicilio principal donde la sociedad llevará a cabo sus actividades, la posibilidad de establecer un plazo de duración indefinido, la enunciación de las actividades principales de la empresa sin necesidad de especificar un objetivo social determinado, la expresión de capital autorizado, suscrito y pagado, detallando el valor de cada acción y la forma y plazo de pago.

9.2. Requisitos de constitución legal de la empresa

Con el objetivo de formalizar la constitución legal de la empresa y cumplir con los requisitos necesarios para su legalización, se han realizado las siguientes acciones:

9.2.1. Actividad comercial

La actividad económica de "Sabores Dorados" está clasificada bajo el código CIIU 1089, que abarca la elaboración de productos alimenticios no clasificados en otra parte. esta categorización es esencial para la identificar y definir la naturaleza de la empresa, que se centra en la producción artesanal de salsa de piña caramelizada. Este código simplifica los trámites de registro, tributación y cumplimiento normativo de la empresa.

9.2.2. Registro único tributario

se procederá a solicitar el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para "Sabores Dorados". Este registro es indispensable para identificación tributaria de la empresa y constituye un requisito legal para su funcionamiento. El RUT permite establecer la identidad fiscal de la entidad y la simplifica el cumplimiento de las obligaciones tributarias, abarcando aspectos como la facturación, declaración y pago de impuestos asociados a la actividad específica de la empresa "Sabores Dorados".

9.2.3. Pagos requeridos

Para iniciar las operaciones de la empresa Sabores Dorados, se necesitan realizar una serie de pagos que incluyen los siguientes aspectos: la tarifa por matrícula mercantil. Este documento es esencial para los comerciantes, ya que la posibilita la inspección pública de todas las actividades comerciales, incluyendo actos u operaciones, libros y documentos de carácter mercantil. Su tramitación se realiza a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

9.2.4. Otros trámites legales para la apertura de la empresa

Adquirir el concepto sanitario: Todo local que venda alimentos debe contar con un concepto sanitario, como lo establece la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio Salud. Este concepto evalúa la seguridad y la salubridad del establecimiento, asegurando condiciones higiénicas adecuadas en sus instalaciones. Además, todos los empleados que manejen alimentos deben poseer un certificado de manipulación de alimentos.

Diligenciamiento del certificado de uso de suelos: Este certificado se emite en la oficina de planeación municipal o entidad equivalente, donde asegura que la actividad comercial planteada es compatible la ubicación propuesta.

Certificado de Seguridad: El certificado de seguridad, otorgado por los bomberos, verifica que un local cumpla con medidas de seguridad como extintores, salidas de emergencias y botiquines. Este certificado es esencial para garantizar la preparación del establecimiento ante posibles emergencias, protegiendo a cliente y empleados.

Informar al comandante de la policía sobre la apertura del negocio: Previo a abrir un negocio al público, es esencial informar al comandante de la estación del municipio. Este paso se realiza para cumplir con las regulaciones y asegurar que la actividad económica coincida con lo registrado en la Cámara de Comercio

9.3. Consulta de marca SIC

Tras realiza una búsqueda avanzada en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), se constató que el nombre "Sabores Dorados" no cuenta con ningún registro en la base de datos, lo que resulta crucial para evaluar la factibilidad de registrar dicho nombre como un signo distintivo. La falta de registro existentes proporciona una oportunidad para proceder con el registro de manera más segura, evitando posibles conflictos legales y asegurando la exclusividad en el uso de la identidad comercial para "Sabores Dorados"

Figura 16.*Consulta de Marca SIC.*

GOV.CO

Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA

COLOMBIA REPÚBLICA DE LA VIDA

INICIO > Buscar Signos Distintivos

Introduzca el número de expediente de la solicitud para realizar una búsqueda simple.
Para una búsqueda más detallada, seleccione **Búsqueda Avanzada** y estarán disponibles más criterios de búsqueda.

Criterio de búsqueda

Número de expediente: Saboros Dorados

Certificado de Registro N°:

Denominación:

Puede utilizar como comodín: *

Utilice AND para realizar búsquedas con cada palabra que desea combinar.

Utilice OR para realizar búsquedas con alguno de los términos utilizados. Por ejemplo la búsqueda LIMÓN OR VERDE mostrará resultados que contengan la expresión LIMÓN o la expresión VERDE. Recuerde incluir el operador OR entre cada palabra que desea buscar.

Introduzca combinaciones para realizar búsquedas de expresiones exactas. Por ejemplo: "LIMÓN VERDE" mostrará como resultado LIMÓN VERDE únicamente.

Tenga en cuenta

Su búsqueda no produjo resultados.

ok

Nota. Tomado de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

9.4. Requerimientos legales y normativas establecidas

En el Apéndice F presenta un listado de leyes y regulaciones pertinentes que afectan la operación de la empresa. Es de suma importancia adquirir un entendimiento exhaustivo de estas disposiciones legales, ya que su cumplimiento es fundamental para el adecuado desempeño de Sabores Dorados.

9.5. Gestión de la cadena de suministro sostenible

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro sostenible para una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de salsa de piña artesanal, es esencial considerar las políticas y directrices establecidas por la norma ISO 26000. Esta norma proporciona un marco integral para promover la responsabilidad social en las organizaciones y aborda aspectos relacionados con la sostenibilidad que son relevantes para la cadena de suministro de la empresa.

En primer lugar, la empresa debe asegurarse de que la piña utilizada en la elaboración de su salsa sea adquirida de manera ética y sostenible. Esto implica establecer relaciones comerciales

con cultivadores de piña que sigan prácticas agrícolas responsables, respeten los derechos laborales y minimicen el impacto ambiental de su producción. La norma ISO 26000 proporciona directrices para evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con estos criterios.

Además, la empresa debe gestionar de manera responsable todas las etapas de su cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final. Esto incluye implementar prácticas de producción sostenible en sus instalaciones, reducir el desperdicio y optimizar el uso de recursos naturales como el agua y la energía. La ISO 26000 ofrece orientación sobre cómo integrar consideraciones sociales, ambientales y económicas en todas las actividades de la cadena de suministro.

Asimismo, la empresa debe fomentar relaciones colaborativas y transparentes con sus proveedores y otras partes interesadas en la cadena de suministro. Esto implica establecer canales de comunicación abiertos, compartir información relevante sobre prácticas sostenibles y trabajar en conjunto para abordar desafíos comunes. La ISO 26000 enfatiza la importancia del diálogo y la colaboración en la gestión de la cadena de suministro sostenible.

Vale mencionar que Implementar ISO 26000 no solo es un requisito para garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro, sino que también representa una ventaja competitiva para la empresa. Al adoptar prácticas socialmente responsables y sostenibles en todas las etapas de su operación, la empresa puede diferenciarse en el mercado y fortalecer su posición frente a la competencia. Los consumidores y clientes están cada vez más conscientes del impacto social y ambiental de las empresas, y prefieren asociarse con aquellas que demuestran un compromiso genuino con la responsabilidad social corporativa. Además, la implementación de la ISO 26000 puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la eficacia de la cadena de suministro al minimizar riesgos y optimizar el uso de recursos. En un mercado cada vez más

competitivo y centrado en la sostenibilidad, contar con certificaciones y estándares reconocidos internacionalmente puede ser un factor diferenciador clave que impulse el éxito y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

10. Análisis del potencial impacto social y ambiental

10.1. Análisis del potencial impacto Social

El potencial impacto social se materializa cuando los descubrimientos de la investigación son empleados para elevar los estándares sociales previamente establecidos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Este concepto se distingue de la simple difusión de resultados, que implica la divulgación pública, y de la transferencia, que implica la aplicación de estos hallazgos en políticas, productos o acciones, aunque no necesariamente conduzcan a mejoras sociales (University of Barcelona, 2022). El proyecto Sabores Dorados se enfoca en lograr un impacto positivo en la comunidad a través de acciones concretas y orientadas hacia ese fin.

10.1.1. Potenciales acciones sociales

Programas de capacitación y empleo: Ofrecer oportunidades de capacitación y empleo a grupos vulnerables de la comunidad, como jóvenes en riesgo de exclusión social o personas desempleadas de bajos recursos.

Apoyo a productores locales: Establecer alianzas con agricultores locales para adquirir los ingredientes necesarios para sus salsas, promoviendo así el desarrollo económico y la sostenibilidad agrícola en la región.

Responsabilidad ambiental: Implementar prácticas de producción sostenible y reducción de residuos, como el uso de envases biodegradables y la gestión adecuada de los desechos.

Programas de donación: Colaborar con organizaciones benéficas locales para donar parte de sus productos a comunidades necesitadas o a iniciativas de alimentación para personas en situación de vulnerabilidad.

Educación alimentaria: Organizar talleres y charlas educativas sobre nutrición y alimentación saludable en escuelas, centros comunitarios y otros espacios públicos, fomentando hábitos alimenticios saludables en la población.

Participación en eventos comunitarios: Apoyar y participar en eventos y ferias locales, promoviendo la cultura y la identidad gastronómica de la región y contribuyendo al desarrollo turístico y económico del área metropolitana.w

10.2. Análisis del potencial Impacto Ambiental

En respuesta los impactos generados en la Matriz Leopold, la cual, se encuentra en el Apéndice G se plantean medidas sostenibles y específicas para abordar los desafíos identificados en el análisis de impacto ambiental en Sabores Dorados. Entre estas medidas se incluye la priorización de materias primas certificadas para garantizar la trazabilidad y fomentar prácticas de economía circular en la producción. También se planea la introducción de infraestructuras sostenibles para mejorar la eficiencia operativa y reducir la huella ambiental del establecimiento. Además, se implementarán políticas de buen manejo de agua en todas las fases operativas para reducir el impacto ambiental. Se añade también el buen manejo de residuos, con la implementación de estrategias para minimizar, reutilizar y reciclar los residuos generados durante las operaciones. Estas acciones están diseñadas para mitigar los impactos ambientales y asegurar una operación más responsable y alineada con los estándares de sostenibilidad requeridos.

10.3. Políticas para una gestión de la cadena de suministro sostenible

Para promover una gestión de la cadena de suministro sostenible en Sabores Dorados, se pueden implementar diversas políticas y prácticas como lo son:

Selección de proveedores éticos y sostenibles: Establecer criterios de selección que consideren prácticas éticas, sociales y medioambientales de los proveedores de materias primas, priorizando aquellos que cumplan con estándares de producción sostenible y respeto a los derechos laborales.

Reducción de residuos y emisiones: Implementar medidas para reducir el desperdicio de materiales y energía en todas las etapas de la cadena de suministro, así como minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la optimización de los procesos logísticos y el uso de tecnologías más eficientes.

Uso responsable de recursos naturales: Promover prácticas de producción que minimicen el consumo de recursos naturales, como el agua y la energía, y fomentar el uso de materiales renovables y biodegradables en el envasado de productos.

Transparencia y trazabilidad: Garantizar la transparencia en la cadena de suministro mediante la trazabilidad de los productos desde su origen hasta su destino final, lo que permite identificar y abordar posibles riesgos sociales y ambientales en la cadena.

Capacitación y sensibilización: Brindar capacitación y sensibilización a los empleados y colaboradores sobre la importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministro, así como promover la participación activa en la implementación de prácticas sostenibles.

Colaboración con grupos de interés: Establecer alianzas y colaboraciones con otras empresas, organizaciones y comunidades locales para promover iniciativas conjuntas de sostenibilidad y compartir mejores prácticas en la gestión de la cadena de suministro.

10.4. Análisis del ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida del producto de la empresa Sabores Dorados se puede dividir en varias etapas que incluyen la extracción de materias primas, fabricación, transporte, desarrollo del producto y recolección de reciclaje como se muestra en la Figura 22.

Figura 17.

Ciclo de vida del producto de Sabores Dorados.



A continuación, se describe cada una de estas etapas en el contexto de la empresa:

1. **Extracción de materias primas:** En esta etapa, Sabores Dorados adquiere las materias primas necesarias para la elaboración de sus salsas de piña caramelizada. Esto incluye la

obtención de piñas de alta calidad, posiblemente provenientes de cultivos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente en la región de Santander, Colombia, donde se destaca la piña miel.

2. Fabricación: Una vez que se han adquirido las materias primas, comienza el proceso de fabricación de las salsas de piña caramelizada. Este proceso implica la selección, limpieza, corte y cocción de las piñas, así como la preparación de otros ingredientes y la mezcla para lograr el sabor característico de las salsas de Sabores Dorados. Durante esta etapa, se aplican técnicas artesanales y cuidadosas para garantizar la calidad y el sabor distintivo de los productos.

3. Transporte: Una vez que las salsas de piña caramelizada han sido elaboradas, se procede al transporte de los productos terminados hacia los puntos de venta, distribuidores y/o clientes finales. Este proceso logístico es crucial para garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones y en el tiempo adecuado a su destino.

4. Desarrollo del producto: El ciclo de vida del producto también incluye la etapa de desarrollo, donde Sabores Dorados continúa innovando y mejorando sus productos existentes, así como desarrollando nuevas variedades de salsas de piña caramelizada. Esto puede involucrar la investigación de nuevos sabores, envases más sostenibles, mejoras en la calidad y procesos de producción más eficientes.

5. Recolección de reciclaje: Finalmente, la empresa se preocupa por la sostenibilidad ambiental al incluir una etapa de recolección de reciclaje. Esto implica la implementación de prácticas para el manejo adecuado de los residuos generados durante el proceso de fabricación y distribución, así como la promoción del reciclaje entre sus clientes y la utilización de envases reciclables o biodegradables para sus productos.

El ciclo de vida del producto de Sabores Dorados abarca desde la extracción de materias primas hasta la recolección de reciclaje, pasando por la fabricación, transporte y desarrollo

continuo de productos, todo ello con un enfoque en la calidad, sabor distintivo y sostenibilidad ambiental.

11. Estudio Financiero

El estudio financiero en Sabores Dorados desempeña un papel crucial en la planificación y gestión económica de la empresa. Comienza con una evaluación detallada de la inversión inicial necesaria para establecer y operar el negocio, lo cual incluye la adquisición de activos, gastos de inicio y capital de trabajo. Luego, se analiza la estructura de financiación, considerando fuentes de capital como préstamos bancarios, inversionistas y recursos propios. Los estados financieros proyectados proporcionan una visión futura de la salud financiera de la empresa, incluyendo proyecciones de ingresos, costos, gastos y utilidades a lo largo del tiempo. Los indicadores financieros, como la razón corriente, el nivel de endeudamiento, el margen bruto y neto, entre otros, ofrecen métricas clave para evaluar el rendimiento financiero y la eficiencia operativa de la empresa. Finalmente, se realizan análisis de escenarios para evaluar posibles situaciones futuras, como escenarios pesimistas, probables y optimistas, lo cual ayuda a la empresa a prepararse para diferentes contingencias y tomar decisiones financieras informadas y estratégicas. En conjunto, el estudio financiero proporciona una guía integral para la gestión financiera y el desarrollo sostenible de Sabores Dorados.

11.1. Inversión inicial

La inversión inicial en Sabores Dorados se destina principalmente a cubrir los costos fundamentales para iniciar y operar el negocio de manera eficiente y sostenible. Esta inversión incluye la adquisición de activos fijos como maquinaria, equipo, mobiliario, y adecuaciones locativas necesarias para la producción y administración de la empresa. Además, parte de la

inversión inicial se destina a cubrir los gastos iniciales asociados con el lanzamiento del producto, marketing, personal, y otros aspectos clave del negocio. La inversión diferida se refiere a los costos que se amortizan a lo largo del tiempo, como los gastos de registro y legalización de la empresa. Por otro lado, la inversión en capital de trabajo se utiliza para cubrir los costos operativos y mantener la liquidez necesaria para el funcionamiento diario del negocio, como el pago de proveedores, salarios, impuestos, entre otros. En la Tabla 16 se presenta los valores de dichos rubros.

Tabla 16.

Inversión inicial Sabores Dorados.

Inversión inicial	Valor
Inversión Fija	\$151.613.000
Inversión Diferida	\$ 61.265.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$124.603.491
Total	\$337.481.491

11.2. Financiación

La financiación de la empresa Sabores Dorados es esencial para cubrir el 60% de la inversión inicial mediante un préstamo del Banco Bancolombia a una tasa efectiva anual del 39,29%, lo que equivale a un monto de \$202.671.868 a ser pagado en un plazo de 36 meses, la amortización se puede observar en la Tabla 17. El restante 40% se obtendrá a través de capital propio y asociados, asegurando así la disponibilidad de fondos necesarios para adquirir activos y recursos fundamentales para el inicio de operaciones de la empresa.

Tabla 17.*Amortización del crédito.*

Cuota	Pago	Intereses	Abono a capital	Saldo
0				\$202.488.895
1	\$9.000.068	\$5.669.689	\$3.330.379	\$199.158.516
2	\$9.000.068	\$5.576.438	\$3.423.630	\$195.734.886
3	\$9.000.068	\$5.480.577	\$3.519.491	\$192.215.395
4	\$9.000.068	\$5.382.031	\$3.618.037	\$188.597.357
5	\$9.000.068	\$5.280.726	\$3.719.342	\$184.878.015
6	\$9.000.068	\$5.176.584	\$3.823.484	\$181.054.532
7	\$9.000.068	\$5.069.527	\$3.930.541	\$177.123.990
8	\$9.000.068	\$4.959.472	\$4.040.596	\$173.083.394
9	\$9.000.068	\$4.846.335	\$4.153.733	\$168.929.661
10	\$9.000.068	\$4.730.031	\$4.270.038	\$164.659.623
11	\$9.000.068	\$4.610.469	\$4.389.599	\$160.270.025
12	\$9.000.068	\$4.487.561	\$4.512.507	\$155.757.517
13	\$9.000.068	\$4.361.210	\$4.638.858	\$151.118.660
14	\$9.000.068	\$4.231.322	\$4.768.746	\$146.349.914
15	\$9.000.068	\$4.097.798	\$4.902.271	\$141.447.643
16	\$9.000.068	\$3.960.534	\$5.039.534	\$136.408.109
17	\$9.000.068	\$3.819.427	\$5.180.641	\$131.227.468
18	\$9.000.068	\$3.674.369	\$5.325.699	\$125.901.769
19	\$9.000.068	\$3.525.250	\$5.474.819	\$120.426.951
20	\$9.000.068	\$3.371.955	\$5.628.114	\$114.798.837
21	\$9.000.068	\$3.214.367	\$5.785.701	\$109.013.136
22	\$9.000.068	\$3.052.368	\$5.947.700	\$103.065.436
23	\$9.000.068	\$2.885.832	\$6.114.236	\$ 96.951.200
24	\$9.000.068	\$2.714.634	\$6.285.435	\$ 90.665.766
25	\$9.000.068	\$2.538.641	\$6.461.427	\$ 84.204.339
26	\$9.000.068	\$2.357.721	\$6.642.347	\$ 77.561.992
27	\$9.000.068	\$2.171.736	\$6.828.332	\$ 70.733.660
28	\$9.000.068	\$1.980.542	\$7.019.526	\$ 63.714.134
29	\$9.000.068	\$1.783.996	\$7.216.072	\$ 56.498.062
30	\$9.000.068	\$1.581.946	\$7.418.122	\$ 49.079.940
31	\$9.000.068	\$1.374.238	\$7.625.830	\$ 41.454.110
32	\$9.000.068	\$1.160.715	\$7.839.353	\$ 33.614.757
33	\$9.000.068	\$ 941.213	\$8.058.855	\$ 25.555.902
34	\$9.000.068	\$ 715.565	\$8.284.503	\$ 17.271.399
35	\$9.000.068	\$ 483.599	\$8.516.469	\$ 8.754.930
36	\$9.000.068	\$ 245.138	\$8.754.930	\$ -

11.3. Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados en la empresa Sabores Dorados son herramientas fundamentales para la planificación y el control financiero. Sirven para estimar y prever la situación económica y financiera futura de la empresa, permitiendo tomar decisiones estratégicas basadas en información sólida y actualizada. Estos estados incluyen el estado de resultados proyectado, el balance general proyectado y el flujo de caja libre proyectado, los cuales ofrecen una visión detallada de los ingresos, costos, activos, pasivos y flujos de efectivo esperados durante un período determinado.

Dado el volumen de ventas proyectado de 70.231 paquetes de salsa, cada uno conteniendo 110 porciones de 12 gramos, y considerando un margen de utilidad esperado del 5%, se establece que cada paquete se comercializará a un precio cercano a los \$30,000 durante el primer año, como se detalla en la Tabla 18.

Tabla 18.

Proyección de precio venta.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a vender	70.231	81.036	85.088	89.342	93.809
Incremento anual en ventas			0,05	0,05	0,05
Costos totales unitarios	\$ 27.662	\$ 28.492	\$ 29.347	\$ 30.227	\$ 31.134
Margen de utilidad	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Precio de venta	\$ 29.118	\$ 29.991	\$ 30.891	\$ 31.818	\$ 32.772

11.3.1. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado es una herramienta clave para evaluar la situación financiera y el desempeño económico de la empresa a lo largo del tiempo. Proporciona una visión detallada de los ingresos generados, los costos y gastos asociados a la operación, y la utilidad neta

obtenida después de deducir todos los gastos. La utilidad neta proyectada es especialmente importante, ya que muestra la rentabilidad esperada de la empresa en un período determinado. En el caso de Sabores Dorados, la mejora significativa en la utilidad neta, pasando de una pérdida en el primer año de \$-35.991.982 a una utilidad considerable en el quinto año de \$427.464.278, indica un crecimiento y una gestión financiera exitosa a medida que la empresa se establece y crece en el mercado.

Tabla 19.

Estado de resultados proyectado de Sabores Dorados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos	\$ 2.044.979.832	\$ 2.430.379.877	\$ 2.628.455.837	\$ 2.842.674.988	\$ 3.074.353.000
Utilidad bruta	\$ 398.056.127	\$ 499.943.467	\$ 604.897.706	\$ 721.441.052	\$ 850.664.532
Utilidad operativa	\$ 32.671.993	\$ 123.597.809	\$ 217.261.678	\$ 322.175.944	\$ 439.421.470
Utilidad antes de impuestos	-\$ 36.777.367	\$ 70.967.224	\$ 189.412.803	\$ 310.805.244	\$ 427.124.058
Provisión para impuestos	\$ -	\$ 24.838.528	\$ 66.294.481	\$ 108.781.835	\$ 149.493.420
Utilidad neta	-\$ 36.777.367	\$ 46.128.695	\$ 123.118.322	\$ 202.023.408	\$ 277.630.638

En el Apéndice H se observa con más detalle el estado de resultados proyectado de la empresa.

11.3.2. Estado de situación financiera

Los activos en el estado de situación financiera proyectado como se muestran en la Tabla 20 representan los recursos y bienes de la empresa que se esperan que generen beneficios económicos futuros. En el caso específico de las cuentas corrientes, que muestran un crecimiento desde \$124.603.491 en el año cero de la proyección hasta \$830.715.214 en el quinto año, indican un aumento en la liquidez y la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones

financieras a corto plazo. Este crecimiento sugiere una gestión eficiente de los recursos y una mejora en la salud financiera de la empresa a medida que avanza en el tiempo.

Tabla 20.

Estado de situación financiera proyectados de activos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activo corriente	\$ 124.603.491	\$ 70.491.447	\$ 105.763.619	\$ 209.068.828	\$ 482.976.291	\$ 830.715.214
Total activo fijo neto	\$ 151.613.000	\$ 134.469.300	\$ 117.325.600	\$ 100.181.900	\$ 83.038.200	\$ 65.894.500
Activo diferido neto	\$ 61.265.000	\$ 49.012.000	\$ 36.759.000	\$ 24.506.000	\$ 12.253.000	\$ -
Activo total	\$ 337.481.491	\$ 253.972.747	\$ 259.848.219	\$ 333.756.728	\$ 578.267.491	\$ 896.609.714

Los pasivos y el patrimonio en el estado de situación financiera proyectado en la Tabla 21 representan las obligaciones financieras y los recursos propios de la empresa, respectivamente. En cuanto a las obligaciones a corto plazo, se observa que disminuyen significativamente del primer al segundo año, pasando de \$155.757.517 a \$90.665.766, lo que sugiere una mejora en la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Por otro lado, el patrimonio neto, que inicia en \$134.992.596 en el año cero y crece a \$747.116.293 en el quinto año, refleja un aumento en los recursos propios de la empresa a medida que avanza en el tiempo, lo cual indica una mayor solidez financiera y una base sólida para el crecimiento y la inversión en el negocio.

Tabla 21.

Estado de situación financiera proyectado de pasivos y patrimonio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total pasivo corriente	\$ 46.731.377	\$ 65.091.752	\$ 115.504.294	\$ 66.294.481	\$ 108.781.835	\$ 149.493.420
Obligaciones de largo plazo	\$ 155.757.517	\$ 90.665.766	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo total	\$ 202.488.895	\$ 155.757.517	\$ 115.504.294	\$ 66.294.481	\$ 108.781.835	\$ 149.493.420

Patrimonio total	\$	\$	\$	\$267.462.247	\$469.485.656	\$747.116.293
	134.992.596	98.215.230	144.343.925			
Total pasivo + patrimonio	\$	\$	\$	\$333.756.728	\$578.267.491	\$896.609.714
	337.481.491	253.972.747	259.848.219			

El estado de situación financiera se puede ver detalladamente en el Apéndice H en la pestaña de proyecciones.

11.3.3. Estado de flujo de caja libre

El estado de flujo de caja libre muestra la cantidad de efectivo generado o utilizado por la empresa en sus operaciones durante un periodo determinado. En el caso específico, se observa que el flujo de caja libre cambia de negativo a positivo a lo largo del tiempo. En el año cero, la empresa experimenta un flujo de caja libre negativo de \$-337.481.491, lo que indica que se está utilizando más efectivo del que se genera en las operaciones. Sin embargo, para el año cinco, el flujo de caja libre es positivo y asciende a \$360.036.335, lo que sugiere que la empresa está generando un excedente de efectivo en sus operaciones, lo cual es una señal positiva de salud financiera y capacidad para reinvertir en el negocio o realizar otras actividades financieras.

Tabla 22.

Estado de flujo de caja libre proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total de ingresos operacionales		\$ 2.044.979.832	\$ 2.430.379.877	\$ 2.628.455.837	\$ 2.842.674.988	\$ 3.074.353.000
Fujo de caja operacional bruto		\$ 411.696.027	\$ 513.583.367	\$ 618.537.606	\$ 735.080.952	\$ 864.304.432
Fujo de caja operacional neto		\$ 62.068.693	\$ 152.994.509	\$ 221.819.850	\$ 285.278.163	\$ 360.036.335
Fujo de caja libre	-\$ 337.481.491	\$ 62.068.693	\$ 152.994.509	\$ 221.819.850	\$ 285.278.163	\$ 360.036.335

11.4. Evaluación financiera

11.4.1. Valor presente neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR)

El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son indicadores financieros clave utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. En el caso de Sabores Dorados, con una tasa de oportunidad del 13%, el VPN resulta ser \$366.039.201, lo cual indica que el proyecto genera un valor presente neto positivo, lo que sugiere que la inversión es rentable. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada en un 41% indica que el proyecto supera la tasa de oportunidad establecida, lo que lo hace atractivo desde el punto de vista financiero. Estos indicadores confirman la viabilidad y la rentabilidad del proyecto de inversión en Sabores Dorados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones financieras.

Tabla 23.

Estimación VPN y TIR.

Periodo	Flujo de efectivo
Año 0	-\$ 337.481.491
Año 1	\$ 62.068.693
Año 2	\$ 152.994.509
año 3	\$ 221.819.850
Año 4	\$ 285.278.163
Año 5	\$ 360.036.335
TASA	13%
VPN	\$ 366.039.201
TIR	41%

11.5. Evaluación financiera por escenarios

La evaluación por escenarios (pesimista, probable y optimista) como se observa en la Tabla 25 en Sabores Dorados permite analizar el desempeño financiero de la empresa bajo diferentes condiciones del mercado. En el escenario pesimista, donde el VPN es de \$165.365.738 y la TIR

es de 26%, se considera una situación desfavorable. Aunque aún muestra cierta rentabilidad al ser mayor que la tasa de oportunidad, el periodo de recuperación de inversión (PRI) es más largo, de 3 años, 2 meses y 11 días, y se requiere la venta de 71,739 paquetes de 110 unidades en el primer año para alcanzar el punto de equilibrio.

En contraste, en el escenario optimista, con un VPN de \$579.789.329 y una TIR de 55%, se evalúa una situación altamente favorable. Aquí, la inversión muestra un retorno más rápido con un PRI de 2 años, 1 meses y 8 días, y el punto de equilibrio se logra con la venta de 61,605 paquetes de 110 unidades en el primer año. Estos escenarios permiten tomar decisiones estratégicas más informadas y adaptativas en Sabores Dorados, considerando diferentes posibilidades en el entorno económico y de mercado.

Tabla 24.

Evaluación de escenarios financieros de Sabores Dorados.

	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	\$ 165.365.881	\$ 366.039.201	\$ 579.789.329
TIR	26%	41%	55%
PRI	3 años, 2 meses y 11 días	2 años, 6 meses y 19 días	2 años, 1 meses y 8 días
Punto de equilibrio	71.739	66.393	61.605

12. Análisis Estratégico

12.1. Aspectos estratégicos

12.1.1. Misión

La misión de Sabores Dorados es ofrecer experiencias culinarias excepcionales a través de la producción de salsa de piña caramelizada artesanal, elaborada con ingredientes de la más alta

calidad y un compromiso inquebrantable con la sostenibilidad y la autenticidad. Nos esforzamos por deleitar a nuestros clientes con sabores únicos y deliciosos, mientras contribuimos al desarrollo de comunidades locales y al cuidado del medio ambiente. La misión es ser reconocidos como líderes en el mercado gourmet, proporcionando productos innovadores que inspiran a las personas a disfrutar de momentos gastronómicos memorables.

12.1.2. Visión

La visión de Sabores Dorados para 2025 es consolidarse como líder regional en salsas gourmet, enfocándose en calidad, sabor y sostenibilidad. La meta es expandir la presencia en Santander, ofreciendo productos innovadores y manteniendo relaciones sólidas con proveedores regionales. Sabores Dorados aspira a ser la opción preferida de chefs, restaurantes y consumidores que valoran la autenticidad y excelencia culinaria.

12.2. DOFA

Tabla 25.

DOFA Sabores Dorados.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de materias primas locales: La empresa podría enfrentar dificultades si hay escasez o fluctuaciones en la disponibilidad de piñas u otros ingredientes clave en la región. • Inexperiencia en el mercado: Si la empresa es nueva en el mercado, puede enfrentar desafíos para establecerse y ganar cuota de mercado frente a competidores establecidos. • Costos de producción elevados: La elaboración artesanal puede implicar costos más altos en comparación con la producción industrializada, lo que podría afectar la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia productos artesanales y sostenibles: Existe una creciente demanda de productos artesanales y sostenibles en el mercado, lo que ofrece una oportunidad para diferenciar y posicionar los productos de Sabores Dorados. • Conciencia ambiental y social: La creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad puede generar una mayor aceptación y preferencia por productos que promuevan prácticas responsables. • Colaboración con productores locales: La empresa puede establecer alianzas con productores locales de piñas y otros ingredientes para fortalecer la cadena de suministro y promover el desarrollo económico en la región.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y autenticidad del producto: La producción artesanal puede garantizar la calidad y autenticidad de la salsa de piña caramelizada, lo que puede ser un punto fuerte para diferenciarse de la competencia. • Compromiso con la sostenibilidad: El enfoque claro en la sostenibilidad puede ser un factor diferenciador y atractivo para los consumidores conscientes del medio ambiente y la responsabilidad social. • Creatividad y diversificación de productos: La empresa puede aprovechar su capacidad para innovar y diversificar su línea de productos, ofreciendo variedades de salsa de piña caramelizada y productos relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado: Puede haber competidores establecidos que ofrecen productos similares, lo que dificulta la penetración en el mercado y la retención de clientes. • Cambios en las regulaciones: Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción de alimentos o la sostenibilidad pueden impactar la operación y los costos de la empresa. • Fluctuaciones en los precios de las materias primas: Variaciones en los precios de los ingredientes clave, como la piña, pueden afectar los márgenes de ganancia y la viabilidad económica del negocio.

12.3. Valores Sabores Dorados

En la Figura 23 se observa los valores fundamentales de Sabores Dorados se centran en la calidad excepcional, la sostenibilidad ambiental, la autenticidad culinaria, la innovación constante, el compromiso comunitario y la transparencia en todas sus operaciones. La empresa se compromete a ofrecer productos de la más alta calidad mediante prácticas sostenibles, utilizando recetas tradicionales y fomentando la innovación, mientras contribuye positivamente al desarrollo de las comunidades locales y mantiene una comunicación abierta y honesta con sus partes interesadas.

Figura 18.

Valores Sabores Dorados.



12.4. Estrategias corporativas Sabores Dorados

En la Tabla 27 se muestran las estrategias corporativas de Sabores Dorados centrándose en varios pilares fundamentales.

Tabla 26.

Estrategias Corporativas de Sabores Dorados.

Diferenciación	La empresa busca diferenciarse en el mercado a través de la calidad excepcional de sus productos, su enfoque en la sostenibilidad y la autenticidad culinaria, y su capacidad para ofrecer experiencias gastronómicas únicas y memorables.
Expansión de mercado	Sabores Dorados tiene como objetivo expandir su presencia en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando su reputación como marca líder en salsas gourmet y su compromiso con la excelencia en cada aspecto de su negocio.
Innovación continua	La empresa se esfuerza por mantenerse a la vanguardia de la innovación culinaria, explorando constantemente nuevas combinaciones de sabores, técnicas de preparación y presentaciones creativas para satisfacer las demandas y preferencias cambiantes de los clientes.
Sostenibilidad integral	Sabores Dorados está comprometido con la sostenibilidad ambiental, social y económica en todas sus operaciones, desde la selección de proveedores hasta el empaque y la distribución, buscando reducir su impacto en el medio ambiente y contribuir positivamente al desarrollo de las comunidades locales.
Relaciones sólidas	La empresa prioriza el establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, proveedores, colaboradores y comunidades locales, basadas en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia en todas las interacciones.

13. Conclusiones

El análisis del entorno del sector de las salsas en el AMB revela un ambiente altamente propicio para la promoción de negocios como el propuesto. En el AMB, tanto la salsa tártara como la salsa de piña son elementos imprescindibles en los establecimientos de comida rápida de la región, con una demanda significativa por parte de los clientes. Además, la falta de un líder sólido en este mercado y la preferencia de las empresas por productos artesanales o altamente personalizados ofrecen oportunidades de entrada para negocios emergentes como el que se plantea.

La investigación de mercados realizada ha arrojado importantes hallazgos que respaldan la viabilidad y el potencial de la salsa de piña artesanal de Sabores Dorados en el mercado del AMB. Se ha identificado que el segmento de restaurantes de comida rápida y cocinas tradicionales constituye una oportunidad clave para posicionar el producto, gracias a su versatilidad y capacidad para realizar una amplia variedad de platos.

La validación comercial llevada a cabo mediante un enfoque metodológico basado en los principios de Lean StartUp ha permitido ajustar tanto el producto como la estrategia comercial de manera iterativa, respondiendo a las preferencias y necesidades del mercado local. Los resultados obtenidos indican una satisfacción general por parte de los negocios clientes, destacando la autenticidad y el excelente sabor de la salsa de piña artesanal, lo que respalda su potencial de éxito en el mercado.

La propuesta de valor de Sabores Dorados se fundamenta en ofrecer una experiencia culinaria excepcional a través de su salsa de piña caramelizada artesanal. Dirigida a clientes que valoran la calidad, la autenticidad y el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, la empresa se compromete a proporcionar un producto único y delicioso que satisfaga estas

necesidades y deseos. Con una cuidadosa preparación y altos estándares de calidad, su salsa garantiza una experiencia culinaria excepcional en cada bocado. Además, Sabores Dorados se compromete con la sostenibilidad al utilizar ingredientes de proveedores regionales y prácticas de producción responsables.

El plan de mercadeo de Sabores Dorados se presenta como una estrategia integral diseñada para impulsar el conocimiento, posicionamiento y compra de su salsa de piña caramelizada artesanal. Al centrarse en estrategias de producto, promoción, plaza y precio, la empresa busca ofrecer un valor diferenciado y atractivo para sus clientes. Con una sólida combinación de acciones publicitarias, promocionales y de distribución, Sabores Dorados pretende captar la atención de una amplia audiencia y generar interés en sus productos gourmet. Además, la empresa se compromete a establecer precios justos y competitivos que reflejen la exclusividad y la calidad de su salsa, mientras mantiene una relación valor-precio atractiva para los consumidores exigentes.

El análisis financiero detallado proporcionado para Sabores Dorados indica una sólida viabilidad para el modelo de negocio. La evaluación del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) confirman la rentabilidad del proyecto de inversión, lo que indica que la inversión en Sabores Dorados es financieramente atractiva y supera la tasa de oportunidad establecida.

14. Recomendaciones

Es fundamental que se realice un monitoreo continuo del comportamiento del mercado para ajustar la producción de acuerdo con la demanda y las tendencias del mismo. Se sugiere establecer una planificación operativa a corto plazo que permita una rápida adaptación a los cambios del mercado, garantizando así la eficiencia en la operación de la empresa.

Aunque inicialmente se haya planteado una estrategia de penetración únicamente dentro del AMB, se sugiere considerar la posibilidad de ampliar el mercado hacia áreas con potencial de demanda, como otros municipios del departamento de Santander o grandes ciudades donde pueda tener cabida este modelo de negocio. Esta expansión podría representar una oportunidad de crecimiento futuro para la empresa, siempre y cuando se evalúen adecuadamente las condiciones del mercado y se planifiquen estrategias de penetración efectivas.

Se recomienda continuar con la investigación y desarrollo de nuevas variedades de salsa gourmet que puedan satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores. Esta estrategia permitirá diferenciar la marca en un mercado cada vez más competitivo y consolidar la posición de Sabores Dorados como líder en el mercado de salsas gourmet.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga. (2022). Estudio detallado de la biodiversidad asociada a la Estructura Ecológica de Bucaramanga. Disponible en: https://ipt.biodiversidad.co/sib/resource?r=abucaramanga_crecimientoverde
- University of Barcelona. (2022). El Impacto Social de la Investigación: Qué es y Cómo Visibilizarlo. https://crea.ub.edu/projects/net4impact/wp-content/uploads/2022/01/Research_brief_Net4Impact.pdf
- Angulo Minotta, E. T., & Poloche Poloche, O. (2017). Biblioteca Digital Univalle . Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/91fad09d-4863-4b5a-9c12-842ad4d5050c/content>
- Arias, H. I., & Ravelo, J. A. (2019). Estudio de factibilidad para la producción artesanal y comercialización de vino de piña en los centros comerciales de la ciudad de Villavicencio. Disponible en: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12787>
- Asocapitales (2022). El DANE evidencia un gran avance en materia económica en Bucaramanga. Disponible en: <https://www.asocapitales.co/2022/10/el-dane-evidencia-un-gran-avance-en-materia-economica-en-bucaramanga/>
- Boothroyd, G., Dewhurst, P., & Knight, W. (2002). Product Design for Manufacture and Assembly. CRC Press.
- Corficolombiana (2024). El FMI revisó al alza el crecimiento global para 2024. Disponible en: https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/informe-diario/el-fmi-reviso-al-alza-el-crecimiento-global-para-2024/informe_1437142

DANE - micronegocios. (s. f.). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

DANE (2016). Principales características del cultivo de la Piña (Ananas comosus L.). Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/sipsa/Bol_Insumos_dic_2016.pdf

Dane (2023). PIB por departamento. Disponible en:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

El Espectador (2024). Así se comportaría la economía colombiana en 2024, según Fedesarrollo

Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/asi-se-comportaria-la-economia-colombiana-en-2024-segun-fedesarrollo/>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

Fedesarrollo (2024). ¿Qué se puede esperar de las tasas de interés en este 2024? Fedesarrollo

responde. Disponible en: <https://www.fedesarrollo.org.co/noticias/que-se-puede-esperar-de-las-tasas-de-interes-en-este-2024-fedesarrollo-responde>

Finmodelslab (2023) Aumente sus ventas de salsa picante & Rentabilidad con estrategias

artesanales. Disponible en: <https://finmodelslab.com/es/blogs/sales-strategy/artisanal-hot-sauce-production-sales-profit-strategy>

Franco Castillo, & Pérez Díaz, S. A. (2022). Plan de negocio para la creación de una empresa encargada de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual y móvil en Bucaramanga, Santander. Universidad Industrial de Santander.

Fuentes Blanco, Caballero Márquez, j. a., & Larrota Picón, W. (2019). plan de negocios para la creación de una empresa productora de vino a partir del mucilago del cacao en la ciudad de Bucaramanga. UIS.

Granados Pérez, W., & Aguillón Mayorga, D. M. (30 de Junio de 2016). Obtenido de Ministerio de Agricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20Sectoriales%20PI%C3%91A.pdf>

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA. Recuperado de: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>.

Indicadores Económicos de Santander - Cámara de Comercio de Bucaramanga. (n.d.). <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

Inoxpa (2024). Equipos con Destino a Fabricación de Salsas y Productos Alimentarios. Disponible en:

https://www.inoxpa.com/uploads/document/Fitxa%20tecnica/Processos/Salses/FA.Salsas.1_ES.pdf

Interactive, P. (n.d.). Santander Competitivo - Comisión Regional de Competitividad de Santander - [Biblioteca de documentos]. Santander Competitivo - Comisión Regional De Competitividad De Santander. <https://santandercompetitivo.org/biblioteca-de-documentos/analisis-de-competitividad/bucaramanga-capital-humano-y-crecimiento-econmicopdf/>

ISO 14040:2006 (2006). Environmental management—Life cycle assessment—Principles and framework. Disponible en:

<http://www.cscses.com/uploads/2016328/20160328110518251825.pdf>

ISO 26000:2010 (2010). Responsabilidad social. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

La república, (2023). Santander es la quinta economía regional que más ha aportado al PIB nacional Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/las-mas-vendedoras-de-santander/santander-es-la-quinta-economia-regional-que-mas-ha-aportado-al-pib-nacional-3758485>

Laiton Cipagauta, L. N., González Molina, W. K., & Silva Jaimés, G. G. (2020). Repositorio Uniagustiniana. Obtenido de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1295/LaitonCipagauta.LauraNathaly-2020.pdf?sequence=1>

Made In China (2024). Máquina industrial para hacer salsa para pequeñas empresas Máquina de molienda de salsa picante de chile y pasta de pimienta. Disponible en: https://es.made-in-china.com/co_gelgoog/product_Industrial-Sauce-Making-Machine-for-Small-Business-Hot-Sauce-Chili-Paste-Pepper-Grinding-Machine_esrgoinsu.html

Malhotra, N. K. (2016). Investigación de mercados: conceptos esenciales. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=3725>

Meza, C. (04 de Septiembre de 2022). Cardamomo. Obtenido de <https://www.cardamomo.news/blog/Conoce-que-es-la-comida-gourmet-y-cuales-son-sus-caracteristicas-20220904-0005.html>

Mobilmetrics (2019). Tipos de salsa que se consumen los colombianos. Disponible en: <https://mobimetrics.co/stats/tipos-de-salsa-que-se-consumen-los->

colombianos/#:~:text=Las%20salsas%20que%20representan%20mayor,%2C%20las%20salsas%20dulces%2046.1%25.

Mobimetrics (2022). Consumo de saladas por los colombianos. Disponible en:
<https://mobimetrics.co/stats/consumo-de-salsas-por-los-colombianos/>

MSE Processing (2024). Máquinas para fabricar salsas-sopas. Disponible en:
<https://mseprocessing.com/maquinas-para-fabricar-salsas-sopas/>

Oviedo, J. D. (11 de 2021). DANE. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/211110-Santander-economia-y-perspectivas.pdf>

Parada, P. (Enero 10, 2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Paredes, G. R. (2021, 2 febrero). Plan de negocios para la creación de empresa Frudes productora y comercializadora de banano deshidratado en el municipio zona Bananera.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/31982>

Prada, U. E. G., Torres, S. N. C., España, G. G., & Lizarazo, D. D. (2023). Análisis de Alternativas para la Elaboración de un Producto a partir de Residuos del Cultivo de la Piña (Ananás Comosus) en una Zona en el Municipio de Lebrija, Colombia. *Prospectiva*, 21(1), 48-55.
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8791558>

Prodintec (2023). DFMA. Disponible en:
http://prodintec.es/attachments/article/272/fichero_15_4333.pdf

Qbco SAS (2024). Fabrica de salsas. Disponible en: <https://qbco.com.co/fabrica-de-salsas/>

Recetas de Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://recetasdecolombia.com/salsa-de-pina/>

- Redactor. (2021, 24 septiembre). La piña es la reina de la comida santandereana - Periódico 15. Periódico 15. <https://www.periodico15.com/la-pina-es-la-reina-de-la-comida-santandereana/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Telefónicas, T.-. E. (2023). Cuántos habitantes tiene Colombia en 2023. Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2023>
- Unilever (2024) Salsas y mayonesas. Disponible en: <https://www.unileverfoodsolutions.com.co/productos/salsas-y-mayonesas.html>
- Vanguardia (2019). Libardog: Un bocado de historia de la comida rápida bumanguesa. Disponible en: <https://www.vanguardia.com/economia/nuestros-empresarios/xxxx-xxxx-XL1728033>
- Vanguardia (2023). La calidad del aire de Bucaramanga tiene en alerta a los profesionales en salud respiratoria. Disponible en: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/la-calidad-del-aire-de-bucaramanga-tiene-en-alerta-a-los-profesionales-en-salud-respiratoria-CA6507037>
- Villegas Caicedo, O. H., & Moreno Mulato, I. (2018). Repositorio UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20954/34607347.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Webmaster. (2022b). Las salsas: todo lo que hay detrás del ‘toque’ perfecto. Institucional Colombia. <https://www.institucionalcolombia.com/tendencias-gastronomicas/sabores/las-salsas-todo-lo-que-hay-detras-del-toque->

