

**Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de
galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de
Bucaramanga**

Harold Yesid Salazar Portilla

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

José Joaquín Álzate Marín

Magister en Administración de empresas

Asesor

Eduardo Mantilla Pinilla

Doctor en Ciencias Contables y Financie

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Nuestros sueños son la suma de otros sueños

Dedico este proyecto en primera instancia a mi madre Ana Lucia Portilla Garcés y mi padre Eleazar Salazar Ruiz, a mis hermanos, en especial a mi hermano Freddy Alexander, sobrinos y demás familiares que hicieron posible la culminación de mi carrera.

Agradecimientos

Agradezco el apoyo amoroso de mi madre y padre, porque sin su afecto no hubiese sido posible terminar mi carrera.

Agradezco los consejos oportunos de mi tío Henry Portilla, que fue el motor para iniciar mis estudios universitarios.

Agradezco infinitamente a mi director de grado José Álzate, y en especial al maestro Eduardo Mantilla, una persona con mucho amor y causa por construir un mundo mejor.

En general agradezco a todos aquellos familiares, compañeros de universidad y amigos por hacer posible mi estadía en la universidad.

Tabla de contenido

Introducción	19
1. Generalidades del proyecto	22
1.1. Título	22
1.2. Alcance.....	22
1.3. Planteamiento del problema	22
1.4. Nombre de la idea de negocio	25
1.5. Resultados esperados	25
2. Objetivos	27
2.1. Objetivo General.....	27
2.2. Objetivos específicos	27
3. Justificación.....	28
4. Marco referencial.....	34
4.1. Marco de antecedentes	34
4.2. Marco teórico.....	41
4.2.1. Teoría de las representaciones sociales en el proceso salud-enfermedad.	41
4.2.2. Teoría del emprendimiento	47
4.3. Marco conceptual.....	49
4.3.1. Plan de negocio.	49
4.3.2. Análisis Pestel.....	51
4.3.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	52
4.3.4. Análisis DOFA.....	53
4.3.5. La metodología Design Thinking	54
4.3.6. Modelo de negocio Canvas.....	55
4.3.7. Sacha inchi.	56
5. Análisis del sector.....	67

5.1. Análisis Pestel.....	67
5.1.1. Factor económico	68
5.1.2. Factor político.	70
5.1.3. Factor socio-cultural.....	72
5.1.4. Factor tecnológico	73
5.1.5. Factor ecológico.....	75
5.1.6. Factor legal.	76
5.2. Cinco fuerzas de Porter	77
5.2.1. Entrada de nuevos competidores.....	77
5.2.2. Rivalidad entre los competidores	81
5.2.3. Productos sustitutos.....	85
5.2.4. Negociación de los proveedores	86
5.2.5. Poder de los clientes.	90
6. Análisis de mercado.....	91
6.1. Descripción del producto	92
6.2. Mercado potencial y objetivo	92
6.3. Investigación de mercados	94
6.3.1. Tamaño de muestra	95
6.3.2. Implementación de la encuesta	97
6.3.3. Diseño de la muestra.	98
6.3.4. Análisis de los resultados de la encuesta.....	99
6.4. Conclusión de la investigación de mercados.....	104
6.5. Estimación de la demanda.....	106
6.6. Proyección de la demanda.....	108
6.7. Análisis de la competencia	108
7. Plan de mercadeo.....	110

7.1. Estrategia de producto-cliente	111
7.1.1. Logo	112
7.1.2. Empaque.	113
7.2. Estrategia de precio-costo	114
7.3. Estrategia de distribución-conveniencia	115
7.4. Estrategia de promoción-comunicación.....	117
7.4.1. La venta personal	117
7.4.2. Publicidad	118
7.4.3. Promoción de ventas.	118
7.4.4. Marketing directo	118
8. Análisis técnico	119
8.1 Descripción técnica del producto.....	119
8.2. Descripción del proceso	119
8.3. Localización y distribución de la planta.....	120
8.3.1. Localización.....	120
8.3.2. Distribución de la planta.....	122
8.4. Capacidad de la planta	123
8.4.1. Capacidad instalada.....	123
8.4.2. Capacidad requerida.	125
8.4.3. Capacidad efectiva	125
8.5. Requerimientos de recursos productivos.....	126
8.5.1. Equipo requerido.....	127
8.5.2. Materia prima y material	130
8.5.3. Proveedores.....	133
9. Análisis legal	134
9.1. Pasos para crear una empresa	135

9.1.1. Tipo de empresa.	135
9.1.2. Nombre de la empresa.....	137
9.1.3. Código actividad económica CIIU.....	137
9.1.4. Uso de suelo.....	138
9.1.5. Trámite ante la DIAN.....	139
9.1.6. Regístrese como futuro empresario.....	140
9.1.7. Impuesto de registro.	142
9.1.8. Radicación y pago.	142
9.1.9. Ficha de establecimiento comercial	143
9.2. Registro en el Invima	143
9.2.1. Inscripción	143
9.2.2. Identificación	144
9.2.3. Tipo de riesgo	144
9.2.4. Notificación.	144
9.2.5. Verificación de riesgo	144
9.2.6. Diligenciamiento.....	144
9.2.7. Tarifa	145
9.2.8. Presentación o Envío.....	145
10. Análisis social y ambiental.....	145
10.1. Impacto social	146
10.2. Impacto ambiental.....	147
10.3. Estrategias.....	147
11. Análisis administrativo	148
11.1. Estructura organizacional	148
11.1.1. Organigrama	148
11.1.2. Manual de funciones.	149

11.1.3. Selección de contratación.	149
11.1.4. Estructura salarial	150
12. Análisis estratégico	151
12.1. Filosofía.....	151
12.1.1. Descripción de la empresa.	151
12.1.2. Misión.....	152
12.1.3. Visión.	152
12.1.4. Principios	152
12.2. Modelo canvas	152
12.3. Análisis DOFA	153
12.3.1. Matriz DOFA	153
12.3.2. Estrategias DOFA	156
13. Análisis financiero	157
13.1. Inversiones.....	157
13.2. Inversión y financiación	160
13.3. Egresos	161
13.4. Ingresos	162
13.5. Punto de equilibrio	163
13.6. Estados de resultados	165
13.7. Balance general.....	167
13.8. Evaluación financiera.....	169
14. Conclusiones	173
15. Recomendaciones	174
Referencias Bibliográficas	176

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Tabla de cumplimiento de objetivos</i>	21
Tabla 2. <i>Matriz de perfil de los competidores</i>	82
Tabla 3. <i>Producción mundial de azúcar. Promedio 2014-2016 (toneladas)</i>	88
Tabla 4. <i>Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos</i>	95
Tabla 5. <i>Mercado objetivo</i>	97
Tabla 6. <i>Objetivo Encuesta Final</i>	98
Tabla 7. <i>Consumo promedio</i>	107
Tabla 8. <i>Estimación de la demanda</i>	108
Tabla 9. <i>Proyección de la demanda</i>	108
Tabla 10. <i>Peso neto</i>	114
Tabla 11. <i>Resumen flujo de proceso</i>	120
Tabla 12. <i>Capacidad instalada</i>	124
Tabla 12. <i>Capacidad requerida</i>	125
Tabla 14. <i>Capacidad efectiva</i>	126
Tabla 15. <i>Maquinaria y equipo</i>	127
Tabla 16. <i>Muebles y enseres</i>	127
Tabla 17. <i>Equipo de oficina</i>	128
Tabla 18. <i>Equipo cómputo</i>	129
Tabla 19. <i>Herramientas</i>	129
Tabla 20. <i>Vehículo</i>	130
Tabla 21. <i>Materia prima</i>	131
Tabla 22. <i>Empaque y etiqueta</i>	132
Tabla 23. <i>Materia prima y material 1 mes</i>	132
Tabla 24. <i>Proveedores</i>	133
Tabla 25. <i>Impacto social</i>	146
Tabla 26. <i>Impacto ambiental</i>	147
Tabla 27. <i>Estructura salarial</i>	151
Tabla 28. <i>DOFA GESTALT</i>	154
Tabla 29. <i>Estrategias GESTALT</i>	156
Tabla 30. <i>Inversiones activos fijos</i>	158
Tabla 31. <i>Gastos preoperativos</i>	159

Tabla 32. <i>Capital de trabajo.</i>	159
Tabla 33. <i>Inversión y financiación.</i>	161
Tabla 34. <i>Egresos.</i>	162
Tabla 35. <i>Ingresos.</i>	163
Tabla 36. <i>Estados de resultados.</i>	165
Tabla 37. <i>Balance general.</i>	167
Tabla 38. <i>Resumen de escenarios.</i>	171

Lista de figuras

<i>Figura 1. Análisis Pestel.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.. ..</i>	<i>53</i>
<i>Figura 3. Análisis DOFA.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 4. Design Thinking.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 5. Modelo Canvas.</i>	<i>56</i>
<i>Figura 6. Cultivo de sachá inchi..</i>	<i>59</i>
<i>Figura 7. Invenciones de sachá inchi..</i>	<i>61</i>
<i>Figura 8. Tendencias de sachá inchi..</i>	<i>62</i>
<i>Figura 9. SumaSch´a en Colombia..</i>	<i>65</i>
<i>Figura 10. Cadena productiva de sachá inchi..</i>	<i>67</i>
<i>Figura 11. Consumo per cápita de galletas.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 12. Producción de harina de trigo por país en toneladas..</i>	<i>86</i>
<i>Figura 13. Importaciones y exportaciones de harina de trigo..</i>	<i>87</i>
<i>Figura 14. Destino de harina de trigo en Colombia.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 15. Gasto destinado a saludables en Latinoamérica.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 16. Resultados Encuesta Final.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 17. Nicho de mercado</i>	<i>105</i>
<i>Figura 18. Galleta de almendra.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 19. Galleta Saint Cookies..</i>	<i>110</i>
<i>Figura 20. Logo.</i>	<i>112</i>
<i>Figura 21. Choco-Sachá</i>	<i>113</i>
<i>Figura 22. Empaque</i>	<i>113</i>
<i>Figura 23. Canales de distribución.</i>	<i>116</i>
<i>Figura 24. Ubicación.....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 25. Distribución de la planta.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 26 Disponibilidad del nombre.</i>	<i>137</i>
<i>Figura 27. Actualidad económica..</i>	<i>138</i>
<i>Figura 28. Uso de suelo.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 29. Trámite DIAN.....</i>	<i>140</i>
<i>Figura 30. Formulación de inscripción..</i>	<i>141</i>
<i>Figura 31. Ficha de establecimiento..</i>	<i>143</i>
<i>Figura 32. Organigrama.</i>	<i>149</i>
<i>Figura 33. Canvas GESTALT.</i>	<i>153</i>
<i>Figura 34. Tasa interna de retorno.....</i>	<i>172</i>

Figura 35. Valor presente neto.172

Lista de apéndices

(Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A Imágenes de sachá inchi

Apéndice B SachaColombia

Apéndice C Galletas

Apéndice D Análisis de laboratorio

Apéndice E Encuesta Inicial

Apéndice F Resultados de Encuesta Inicial

Apéndice G Proyecciones DANE

Apéndice H Encuesta Final

Apéndice I Mapa de empatía

Apéndice J Design Thinking

Apéndice K Pruebas piloto

Apéndice L Participación de mercado

Apéndice M Ficha técnica del producto

Apéndice N Formulación

Apéndice Ñ Diagrama de flujo

Apéndice O Diagrama de flujo de proceso

Apéndice P Clasificación de los usos de tipo

Apéndice Q Ficha técnica de maquinaria y equipo

Apéndice R Ventajas

Apéndice S Matriz Leopold

Apéndice T Manual de funciones

Apéndice U Análisis financiero

Apéndice V Simulación de proceso

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GALLETAS DE FRUTOS A BASE DE LA ALMENDRA MILENARI SACHA INCHI EN EL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA¹

AUTOR: HAROLD YESID SALAZAR PORTILLA²

PALABRAS CLAVE: PLAN DE NEGOCIO, SACHA INCHI, HÁBITOS ALIMENTICIOS, SALUD.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo de grado consiste en el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos con contenido de harina de sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga, con el fin de fomentar hábitos alimenticios saludables que beneficien la salud humana.

Para la elaboración del trabajo lo primero que se realizó fue las generalidades del proyecto el cual establece los objetivos y el planteamiento del problema y la justificación de la idea de negocio a crear. Posteriormente se utilizó los pasos de acuerdo con Varela (2001) para el desarrollo de un plan de negocio, donde se realiza el estudio del entorno del sector de galletería, empleando el análisis PESTEL y la evaluación de las cinco fuerzas de Porter. Seguidamente se llevó a cabo un análisis de mercado, encuestado a la población bumanguesa para conocer sus hábitos alimenticios y preferencias y determinar la aceptación de la galleta, donde se estima la demanda potencial a abarcar en los próximos cinco años en curso y las estrategias de marketing más acertadas para lograr una acogida en el mercado, esta es la base de los análisis posteriores; el análisis técnico denota los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la planta permitiendo determinar los costos incurridos y evaluar el punto de equilibrio que sirve de base para la producción; el análisis legal, social y ambiental, administrativo sirven como directrices para planear las políticas de la empresa y finalmente se concluye con el análisis financiero para determinar la viabilidad de la empresa; adicional a esto, se realiza la simulación del proceso.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Joaquín Álzate Marín, Magister en Administración de empresas.

ABSTRAC

TITLE: A BUSINESS PLAN TO CREATE A PRODUCTION AND MARKETING COMPANY OF DRIED FRUIT BISCUITS MADE WITH SACHA INCHI FLOUR IN BUCARAMANGA³

AUTHOR: HAROLD YESID SALAZAR PORTILLA⁴

KEYWORDS: BUSINESS PLAN, SACHA INCHI, EATING HABITS, HEALTHY

DESCRIPTION: The present bachelor thesis consists of a business plan to create a Production and Marketing Company of dried fruit biscuits made with Sacha Inchi flour in Bucaramanga aiming to boost healthy eating habits that contribute to human health.

In the first place, the general aspects of the project such as the objectives, the problem statements and the justification of the business plan were established. Subsequently, Valera's steps (2001) to develop a business plan were applied, doing research on the biscuit sector using the PESTEL Analysis and the Porter's Five Forces Framework. Thereupon, a market analysis was carried out, interviewing Bucaramanga's population about their eating habits, food preferences and their acceptance of the biscuit, estimating the potential demand in the next five years and the most accurate marketing strategies to achieve a great reception in the market. The further analysis was based upon the technical view of the business in order to set the necessary resources to the good functioning of the facility to determine the costs involved and to evaluate the balance point that founds the production; the legal, social, environmental and administrative views were the guidelines to plan the company policies and finally, the financial analysis was done to demonstrate the viability of the company; in addition to this, a simulation the process was pulled off.

³ Bachelor Thesis

⁴ Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: José Joaquín

Introducción

En la actualidad las Enfermedades No Transmisibles, de ahora en adelante –ENT– juegan un papel fundamental a nivel mundial, debido a que son causa en gran parte de las muertes en los países tanto de primer mundo, como de tercer mundo. Esto, en virtud de los malos hábitos alimenticios adquiridos por los estilos de vidas de la población. En este sentido, de acuerdo a la teoría de las representaciones sociales de Moscovici el proceso de salud-enfermedad está en estrecha relación con factores económicos, políticos, sociales y culturales de una comunidad o un grupo social (cómo se citó en Vergara, 2009).

Los habitantes de la ciudad de Bucaramanga no están exceptos de dicha problemática dado a sus inadecuadas prácticas cotidianas con respecto a sus hábitos alimenticios. De acuerdo con esto, se da a conocer la semilla milenaria sachá inchi que se abre como una ventana de oportunidad para brindarle a los consumidores alternativas de alimentos más saludables, dado que dicha semilla tiene propiedades curativas para la prevención de algunas enfermedades como; las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, presión arterial y el cáncer (Quito, 2017).

El presente trabajo se desarrolla con la revisión de fuentes secundarias acerca de la problemática del proceso salud-enfermedad consultando informes de entidades nacionales e internacionales. Posteriormente se utilizó los pasos de acuerdo con Varela (2001) para el desarrollo de un plan de negocio, donde se realiza el estudio del entorno del sector de

galletería, empleando el análisis PESTEL y la evaluación de las cinco fuerzas de Porter. Seguidamente se llevó a cabo un análisis de mercado, encuestando a la población bumanguesa para conocer sus hábitos alimenticios y preferencias y determinar la aceptación de la galleta, donde se estima la demanda potencial a abarcar en los próximos cinco años en curso y las estrategias de marketing más acertadas para lograr una acogida en el mercado, esta es la base de los análisis posteriores; el análisis técnico denota los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la planta permitiendo determinar los costos incurridos y evaluar el punto de equilibrio que sirve de base para la producción; el análisis administrativo, legal, social y ambiental sirven como directrices para planear las políticas de la empresa y finalmente se concluye con el análisis financiero para determinar la viabilidad de la empresa; adicional a esto, se realiza la simulación del proceso.

De esta manera el objetivo del presente proyecto es diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga, con el fin de fomentar hábitos alimenticios saludables en la región que beneficien la salud humana.

Tabla 1. *Tabla de cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Numeral
Realizar un análisis del sector de galletería en el Municipio de Bucaramanga	5
Realizar un estudio de mercadeo en el Municipio de Bucaramanga.	6 y 7
Realizar el estudio técnico, legal, social y ambiental de la empresa.	8,9 y 10
Elaborar un análisis administrativo, estratégico y financiero de la empresa.	11, 12 y 13
Diseñar el prototipo del producto y la simulación del proceso.	7.1.2 y apéndice V

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

1.2. Alcance

El presente documento determinará la factibilidad para la creación de una empresa y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi con aportes proteicos al bienestar de la salud humana de la población del Municipio de Bucaramanga.

Plan de negocios impreso y en formato digital

Prototipo del producto

Simulación del proceso

1.3. Planteamiento del problema

De acuerdo con Lalonde (1974), en el que clasifica los determinantes de la salud en cuatro grupos: la biología humana (envejecimiento, herencia genética); el medio ambiente físico y social (contaminación, pobreza, exclusión); el estilo de vida (consumo de drogas, actividad física, alimentación, entre otros) y el sistema de asistencia sanitaria (calidad,

accesibilidad, entre otros), donde estos cuatro grupos están interconectados, condicionando la salud ya sea en sentido favorable o desfavorable.

Conforme a lo anterior, el estilo de vida es un constructo que se ha usado de manera genérica, como equivalente a la forma en que se entiende el modo de vivir “estar en el mundo”, expresado en los ámbitos del comportamiento, fundamentalmente en las costumbres, es decir, moldeado por la vivienda, el urbanismo, la posesión de bienes, la relación con el entorno y las relaciones interpersonales (Guerrero y León, 2010, p. 14). En síntesis, el estilo de vida es un modo de vida individual, es la forma de vivir de las personas. Se relaciona estrechamente con la esfera conductual y motivacional del ser humano, y por lo tanto, alude a la forma personal en que el hombre se realiza como ser social en condiciones concretas y particulares (Espinoza, 2004).

En este sentido, debido a la rápida urbanización, el estilo de vida adquirido en el siglo XXI tales como el aumento en el consumo de tabaco, los deficientes hábitos alimenticios, la insuficiencia de actividad física, el uso nocivo de alcohol, la disminución en el número de horas de sueño, la falta de compromiso con los tratamientos médicos y la utilización de servicios sanitarios de una manera inadecuada (Organización Mundial de la Salud, [OMS], 2011). Son factores que contribuyen a gravar positivo o negativamente con el paso del tiempo la salud de un individuo o población.

De acuerdo con Adriana García, Secretaria de Salud de Bucaramanga, los ciudadanos tienen malos hábitos de alimentación, según la funcionaria, estos se dan por situaciones

como que los padres trabajen y no hay posibilidad de cocinar con productos saludables. Además, en la actualidad se impone entre niños, jóvenes y adultos las comidas consideradas ‘chatarra’ que es la que más afecta la salud de la población (Sánchez, 2018). Algunos de estos alimentos son las papas rellenas, los chorizos, las carnes rojas, las hamburguesas, los perros calientes; bebidas como las gaseosas, el té y los energizantes, que hacen parte del menú diario de los bumangueses, los cuales son causantes de diferentes enfermedades que afectan la calidad de vida (Quintero, 2015).

Según la profesional en nutrición y dietética, Nicole Herran, los malos hábitos alimenticios se deben a que “la alimentación va cambiando, las personas hoy por hoy no tienen tiempo de preparar sus propios alimentos debido a las múltiples responsabilidades que poseen, por ende, buscan establecimientos comerciales que ofrezcan comida en un periodo de tiempo ligero y a precios económicos”(Quintero, 2015). Adicional a este panorama, en Bucaramanga el 90% de la población no come con regularidad frutas y verduras, teniendo un índice muy bajo de consumo de estos alimentos (El Espectador, 2017).

En conclusión, los malos hábitos alimenticios afectan no sólo la salud, sino también la apariencia física y nuestro estado de ánimo, ya que al estar consumiendo alimentos con alta cantidad de azúcares o grasas aumentaremos las posibilidades de sufrir una serie de trastornos que luego serán muy difíciles de controlar (Quintero, 2015), Por su parte, en Bucaramanga, cerca del 58% de la población padece sobrepeso u obesidad, al tiempo que

37,5% sufre de hipercolesterolemia (colesterol alto) y 19,5 de hipertensión arterial (El Espectador, 2017).

Sin duda alguna los hábitos alimenticios poco saludables, debido a un estilo de vida inadecuados que emerger de diferentes factores políticos, biológicos, sociales, ambientales, culturales, entre otros. Son la principal causa de las enfermedades no transmisibles, donde estas se perfilan como un problema de salud pública creciente en todo el mundo, pues constituyen la principal causa de morbilidad (Martínez, 2016).

En este sentido, para tener un impacto positivo en la contribución de un estilo de vida más saludable y por ende en la salud de las personas. Es muy importante llevar una alimentación adecuada. No sólo en la cantidad de alimentos que comemos, sino también su calidad, ya que ambas influyen en el mantenimiento adecuado de nuestra salud (Confederación de Consumidores y Usuarios [CECU], 2008). Pero sobre todo, para poder hacer frente a esta situación es necesario el desarrollo de políticas públicas que puedan contribuir a transformar los sistemas y favorecer la disponibilidad, el acceso y el consumo de alimentos saludables (Prosalus, 2018).

1.4. Nombre de la idea de negocio GESTALT ALIMENTOS S.A.S

1.5. Resultados esperados

Al finalizar el proyecto se espera obtener como resultado:

Análisis macro y micro del entorno del sector de alimentos en el mercado objeto de estudio para establecer los factores que intervienen en el desarrollo de la idea de negocio. Estudio de mercados para determinar el cliente potencial mediante la aplicación de una encuesta.

Plan de mercadeo necesario para la puesta en marcha de la idea de negocio. Estudio técnico donde se señale detalladamente la operación de la idea de negocio.

Estudio de la normatividad vigente en lo que respecta con la figura jurídica de la idea de negocio.

Estudio del impacto social y ambiental que tendría la idea de negocio.

Estudio financiero para determinar la viabilidad de la puesta en marcha de la idea de negocio.

Estudio estratégico para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Prototipo del producto y simulación del proceso.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis del entorno acerca de la producción y comercialización de galletas de frutos secos en el Municipio de Bucaramanga.

Realizar un estudio de mercadeo para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

Realizar un estudio técnico que permita determinar localización, maquinaria, tecnología apropiada, insumos, materia prima, suministro, diseño de la planta, proceso de producción de la empresa a crear en el Municipio de Bucaramanga.

Realizar un análisis de la normatividad vigente para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

Analizar el impacto social y ambiental que se necesitan para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

Elaborar un análisis financiero y/o administrativo para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

Determinar mediante un direccionamiento estratégico la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

Diseñar el prototipo del producto y la simulación del proceso para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi en el Municipio de Bucaramanga.

3. Justificación

Las Enfermedades No Transmisibles (ENT) representan uno de los mayores desafíos del siglo XXI (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2014). Debido a que socavan el desarrollo social y económico en todo el mundo y ponen en peligro la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible convenidos internacionalmente (Secretaría de Salud de Santander [SSS] y Observatorio de Salud Pública de Santander [OSPS], 2011). En

especial en lo que respecta con el Objetivo 2, Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, la cual va más allá de poner fin al hambre y la malnutrición; es sin duda alguna, proporcionar el acceso a una alimentación saludable, lo que tiene vinculación directa con el Objetivo 3, Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, que es fundamental para mejorar la nutrición y la calidad de vida de la población (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2017).

Por este motivo, es fundamental reducir el grado de exposición en las poblaciones a los factores de riesgo más comunes para el desarrollo de las enfermedades no transmisibles, como el consumo de tabaco, una dieta malsana, la inactividad física y el abuso en el consumo de alcohol; y al mismo tiempo, fortalecer la capacidad de las personas para elegir alternativas más sanas y adoptar modos de vida que propicien la buena salud (SSS y OPS, 2011). De esta manera la alimentación saludable es una condición decisiva para reducir la malnutrición en todas sus formas, así como un elemento fundamental para reducir las tasas de sobrepeso y obesidad (FAO y OPS, 2017).

Las cifras más recientes de las enfermedades no trasmisibles según la Organización Mundial de la Salud (2018) son:

Las ENT matan a 41 millones de personas cada año, lo que equivale al 71% de las muertes que se producen en el mundo. Las enfermedades cardiovasculares constituyen la mayoría de las muertes por ENT (17,9 millones cada año), seguidas del cáncer (9,0

millones), las enfermedades respiratorias (3,9 millones) y la diabetes (1,6 millones). Estos cuatro grupos de enfermedades son responsables de más del 80% de todas las muertes prematuras por ENT.

Las enfermedades no transmisibles afectan desproporcionadamente a los países de ingresos bajos y medios, donde se registran más del 75% (32 millones) de las muertes por ENT, es decir, La pobreza está estrechamente relacionada con las ENT.

En la región de las Américas, las enfermedades no transmisibles son responsables del 80% (5,2 millones) del total de muertes. Un 35% de las muertes causadas por las cuatro principales ENT ocurren prematuramente en personas de 30-70 años (OMS, 2017).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2014) Colombia, no es ajeno a este fenómeno, se calcula que el 71% de las muertes son causadas por las enfermedades no transmisibles, 28% por enfermedades cardiovasculares, 17% por cánceres, 7% por enfermedades respiratorias crónicas, 3% por diabetes y 16% por otras ENT.

A nivel departamental, de acuerdo con el estudio Factores de riesgo para enfermedades crónicas en Santander, STEPwise 2015, realizado por la Secretaría de Salud Departamental a través del Observatorio de Salud Pública de Santander (OSPS), 26 de cada 100 santandereanos padecen obesidad, siendo mayor esta patología en mujeres.

En cuanto al sobrepeso, aproximadamente 36 de cada 100 personas presentan esta condición en la región, sin diferencias por sexo. Según algunos expertos en el tema como Silvia Plata Vanegas, Coordinadora Científica del OSPS destacó que “de 2010 a 2015 la prevalencia de personas que padecen sobrepeso u obesidad se incrementó

significativamente en Santander, al pasar de 51% a 62%; lo anterior principalmente por cuenta del sedentarismo y los malos hábitos nutricionales adquiridos por la población”. Igualmente para Rafael Ortiz Martínez, Jefe de la División de Salud Pública y Estadística de la FOSCAL y Coordinador del Observatorio de Salud Pública de Santander “se hace necesario aunar esfuerzos intersectoriales para fomentar en los entornos familiares, educativos, laborales y comunitarios la alimentación saludable, la realización de actividad física regular y el control en general de los factores de riesgo que influyen en la aparición de enfermedades crónicas como las cardiovasculares, la diabetes o el cáncer” (OSPS, 2017).

A pesar de ello Colombia cada vez más se está inclinando a llevar un estilo de vida más saludable y los hábitos de consumo están cambiando rápidamente. Así lo evidenció un reciente estudio de Nielsen “La revolución de los alimentos en América Latina”; donde 59% de los colombianos buscan productos bajos en azúcar, 54% bajos en grasa y 70% buscan productos frescos. Esta es una tendencia que se está dando a nivel mundial y ha sido acogida por los colombianos. Alimentos con propiedades medicinales y mayor prevalencia de enfermedades crónicas, son sólo algunos de los factores claves que incrementan el interés en la comida saludable y en hábitos de consumo alineados con este estilo de vida. Además, en el estudio 68% de los consumidores latinos quieren ver más en sus alacenas productos 100% natural (Nielsen, 2017).

Sin embargo, en Bucaramanga a pesar de que la mayoría de la población reporta que considera saludable la alimentación rica en verduras y frutas, estas representaciones

sociales no corresponden con su consumo, y por el contrario tienden a tener una dieta malsana que puede verse limitada por la capacidad de adquisición y el desconocimiento de formas de preparación que sean agradables entre la población (Prada, Gamboa y Jaime, 2006, p. 183). Por este motivo es muy importante dar a conocer diferentes tipos de productos que cumplan con las características y beneficios que aporten a la salud humana.

Dada la situación actual, y con el interés creciente de un hábito de vida más saludable por parte del consumidor, se busca contribuir al bienestar de la salud humana ofreciendo productos más naturales al mercado que cumpla con las características para la prevención de eventuales enfermedades como algunas de las antes mencionadas. De esta manera se da a conocer la semilla milenaria sachá inchi, donde el consumo continuo de esta semilla a través de los diferentes productos derivados de ella, puede mejorar o ayudar en las siguientes patologías: previene las arritmias, reduce el riesgo de infartos y problemas vasculares, equilibra el colesterol y los triglicéridos; mantiene e incrementa las capacidades cerebrales, mejora la irrigación cerebral, mejora la memoria, mejora el funcionamiento del sistema nervioso central (demencia, depresiones, estrés), ayuda a mejorar a los pacientes con Alzheimer, facilita y acelera el metabolismo, evita el estreñimiento; nivela la presión arterial, contrarresta el envejecimiento e inflamación de los pulmones, ayuda a inhibir la formación de grasas en el hígado y limita la producción de sustancias proinflamatoria, reduce la sintomatología de enfermedades inflamatorias como: inflamación intestinal, artritis reumatoide, colitis ulcerosa, asma, neumonía viral y bacteriana; reduce el crecimiento de las células cancerígenas humanas, la diabetes, las

cardiopatías y la obesidad entre otros beneficios (Molano, Vega y López, 2016). En este sentido, este tipo de semilla tiene propiedades curativas para prevención de las principales enfermedades no transmisibles, como lo son; las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, presión arterial y el cáncer (Quito, 2017). Cabe señalar que la mayor cantidad de estudios se han desarrollado en Perú, en modelos animales y en humanos, y han permitido demostrar que su consumo es seguro y confiable (Alayón y Echeverri, 2016).

De este modo la idea de negocio es elaborar un producto saludable Galleta de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi, esta harina se obtiene luego del proceso de prensado del aceite sachá inchi, es decir, darle un valor agregado que de igual manera aporte al bienestar de la salud humana, cumpliendo con todos los estándares de calidad del mismo. Ofreciendo un producto integral; en este sentido, el producto estará dirigido a la generación de los millenials (aquellos que tienen entre 18 y 39 años aproximadamente), los cuales cada vez tienen más poder adquisitivo y optan por hábitos más saludables. Según las proyecciones del Dane, hoy en Colombia viven unos 12 millones de millenials (Dinero, 2015). Así, la forma de dar a conocer la galleta es mediante la distribución a las diferentes reposterías, panaderías y tiendas naturistas de la capital santandereana.

Finalmente, de acuerdo con el Comité Universidad Empresa Estado de Santander (CUEES), órgano que, mediante la articulación entre la academia, el sector productivo y las entidades estatales competentes del nivel regional y nacional, busca promover la innovación y la pertinencia en la formación de capital humano, y de esta forma impactar la competitividad del departamento de Santander (CUEES, 2018). En este sentido,

GESTALT ALIMENTOS S.A.S por medio de su galleta Choco-Sacha, busca fomentar hábitos alimenticios saludables que beneficien a la población de la región.

4. Marco referencial

4.1. Marco de antecedentes

Con respecto a casos de estudio realizados tanto a nivel internacional como a nivel nacional, se presentan a continuación algunos proyectos importantes que aportan para la construcción del presente trabajo. En este sentido, el orden es: un caso de la teoría de las representaciones sociales en la salud en el departamento de Santander; el segundo caso es de la misma índole, es decir, de la teoría de las representaciones sociales en la salud, pero en el Municipio de Bucaramanga; el tercer caso es un artículo de investigación acerca del desarrollo de una galleta empleando harina de sachá inchi realizado en la Facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Pontificia Bolivariana en la ciudad de Medellín y, por último un artículo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Trujillo, situada en el país de Perú para la obtención de pan de molde enriquecido con torta extruida de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L.): Química, reología, textura y aceptabilidad.

De acuerdo con esto, el trabajo de Rincón (2017) titulado “Desigualdades sociales en la mortalidad en los municipios de dos núcleos provinciales de Santander 2009-2013”. Tiene

como objetivo establecer la relación existente entre la mortalidad registrada de algunas enfermedades, tales como: infecciones respiratorias agudas, tumores, enfermedades cardiovasculares, deficiencias y anemias nutricionales, entre otras, y las características socioeconómicas (VAM, NBI, Analfabetismo y Acueducto) de los municipios de dos núcleos provinciales (Carare –Opón y Metropolitano) del departamento de Santander en el periodo 2009-2013. En el desarrollo del trabajo se detalla cómo el proceso salud-enfermedad es un complejo de realidades cotidianas, vinculadas no solo a aspectos biológicos y genéticos como se hacía entender desde lo biomédico, sino por el contrario demuestran como factores históricos, sociales, políticos, económicos, culturales, ideológicos, entre otros, afecta las condiciones de salud de una población.

De esta forma existe relación entre la pobreza y la inadecuada salud, considerados fenómenos relacionados, asumiendo que dentro de cada región las personas en condición de vulnerabilidad tienen más problemas de salud que los más pudientes, es decir, tener mayores ingresos aumenta la capacidad para mejorar la salud del individuo y su entorno. Además como menciona el autor una buena dieta y un suministro (oportunidades) de comida adecuado constituyen dos de los factores más determinantes en la promoción de la salud y el bienestar, diferente a un consumo excesivo (considerado también como malnutrición) que contribuyen al desarrollo de enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer, obesidad, entre otras. Finalmente concluyen que las desigualdades encontradas en la mortalidad por diferentes causas afectan a las personas con mayores limitaciones o

con peores condiciones socioeconómicas en los municipios caso de estudio del departamento.

Ahora se presenta un caso a nivel local de Prada, Gamboa y Jaime (2006) titulado “Representaciones sociales sobre alimentación saludable en población vulnerable en Bucaramanga”. El objetivo de este estudio fue describir e interpretar las representaciones sociales atribuidas a la alimentación en población de bajos ingresos, residente en la ciudad de Bucaramanga. Donde se conformaron 25 grupos focales (GF) para un total de 245 participantes, 10 grupos de escolares, 6 de adolescentes, 5 de adultos jóvenes y 4 de adultos mayores. Con el propósito de conformar grupos con características homogéneas, la selección se realizó teniendo en cuenta el sexo y la edad, 55% de las personas fueron hombres y 45% restante mujeres.

Para los entrevistados, los factores que inciden en los efectos negativos de los alimentos varían según su origen, en los alimentos vegetales dependen de los procesos de producción y utilización de fertilizantes y plaguicidas, en los de origen animal, la calidad de la alimentación y los medicamentos recibidos. Resaltan el uso de aditivos y el procesamiento industrial, como factores que aminoran el valor nutricional, en el caso de las leches fermentadas, esta fue una razón para considerarlas como de “poco valor nutricional” y con “efectos perjudiciales.”

Los entrevistados aducen además que los alimentos son importantes para mantener la salud y satisfacer el hambre. Un 52,6% de los participantes consideró el desconocimiento

del valor nutricional de los alimentos como el principal factor que incide en la práctica de una alimentación saludable. Es de señalar que estudios realizados a nivel nacional y departamental, muestran como en la práctica el consumo es contrario a estas representaciones alimentarias; existe un alto consumo de grasa, sal y azúcares simples y una baja ingesta de frutas, verduras y leguminosas secas, prácticas consideradas como factores de riesgo para la aparición de Enfermedades No Transmisibles (ENT).

El ingreso es la principal causa por la cual la población latinoamericana y la colombiana no puede acceder a una alimentación adecuada, por eso se considera como un indicador de vulnerabilidad alimentaria. Los autores mencionan como importante realizar ese tipo de estudios cualitativos debido a que ayudan a identificar como las representaciones sociales están asociadas a la alimentación y los factores que interfieren en su práctica.

Por último concluyen que las intervenciones en alimentación no solo deben orientarse a divulgar las propiedades nutricionales de los alimentos, sino también deben propiciar un mayor acceso a los alimentos a través del mejoramiento de los ingresos familiares.

Por otra parte, con respecto al objetivo del presente trabajo, el cual consiste en diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galleta de frutos secos a base de la almendra milenaria sachá inchi. Se presenta casos prácticos de artículos de investigación. El primero de ellos es acerca del desarrollo de una galleta empleando harina de sachá inchi realizado en la Facultad de Ingeniería

Agroindustrial de la Universidad Pontificia Bolivariana en la ciudad de Medellín. Adicional a esto, el segundo artículo de investigación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Trujillo, situada en el país de Perú en la ciudad de Trujillo, se propone desarrollar un pan de molde enriquecido con torta extruida de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L.). En el primer caso, el artículo de Vásquez, Jaramillo, Hincapié y Vélez (2017) titulado “Desarrollo de galletas empleando harina de sachá inchi (*plukenetia volubilis* l.) obtenida de la torta residual”. El cual, el objetivo de esta investigación es el desarrollo de galletas de mantequilla con coco, empleando como ingrediente harina de sachá inchi obtenida a partir de la torta residual. Para ello se caracteriza fisicoquímicamente la torta, la harina y las galletas empleando metodologías AOAC y se determina el punto isoelectrico (pI) de la proteína de sachá inchi. Se desarrollaron cuatro formulaciones de galleta; adicional a esto, se buscaba identificar el porcentaje máximo de aceptación de la sustitución de harina de trigo por harina de sachá inchi en la galleta. Donde las pruebas seleccionadas fueron G1 (blanco muestral 100% harina de trigo) y G2 (50 % de harina de trigo y 50% de harina de sachá inchi). El proceso para la obtención de harina de sachá inchi se obtuvo a partir de la torta residual del proceso de obtención de aceite en frío; donde se empleó la metodología descrita por el grupo de investigaciones agroindustriales – Grain– la cual consta de cuatro operaciones unitarias; acondicionamiento, molienda, tamizado y empacado, como se describe en el artículo. El acondicionamiento de la torta se realizó en el expeller marca Komet a 110 °C, empleando la boquilla de salida con 8 mm de diámetro y la velocidad de prensado a

36.450 $\pm$ 0.495 rpm. Los pellets obtenidos se redujeron de tamaño en un molino de cuchillas marca Indutorno, empleando una criba de 2.0 mm de apertura. El producto prensado y molido se tamizó en una zaranda marca Suelos e Ing, con el fin de obtener un tamaño de partícula homogéneo, empleando la malla # 18 de la serie estándar ASTM, que equivale a diámetro de partícula inferior a 1 mm. El producto obtenido se empacó al vacío y se conservó en refrigeración para su posterior análisis. Finalmente luego de la caracterización fisicoquímica de las galletas seleccionadas con el fin de evaluar la calidad nutricional de los productos obtenidos, se seleccionó el tratamiento con sustitución que presentó mayor aceptación en el panel sensorial y el blanco muestral y se les realizó un análisis fisicoquímico: calorías, carbohidratos, cenizas, grasa, humedad y proteína. El contenido de proteína fue evaluado en tres repeticiones por ser el macronutriente de interés. Al analizar los resultados fisicoquímicos de las formulaciones seleccionadas, G1 y G2, y teniendo en cuenta el volumen y la masa del producto, y que las galletas no son una comida principal, se definió que una porción de galletas estaría representada por 20 g del producto. Tomando esta masa como base de cálculo y siguiendo los lineamientos de la Resolución 333 de 2011 referentes al rotulado nutricional (Ministerio de la Protección Social, 2011), se definió que dicha porción aporta 110 Calorías, 6 % de proteína, 9 % de grasa, 3 % de carbohidratos del valor diario recomendado para cada uno de estos nutrientes. En conclusión la harina de sachá inchi es una alternativa en la industria alimentaria para incrementar el valor nutricional de las formulaciones en cuanto al

porcentaje de proteína y contribuye a la cadena agroindustrial, gracias al aprovechamiento del subproducto resultante de la extracción de aceite.

Por otro lado, el artículo de investigación de Rodríguez, Avellaneda, Pardo, Villanueva y Aguirre (2018) titulado “Pan de molde enriquecido con torta extruida de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L.): Química, reología, textura y aceptabilidad” de la facultad de ciencias agropecuarias de la Universidad Nacional de Trujillo. Se estudió la sustitución parcial de harina de trigo por torta extruida de sachá inchi (SI) en seis diferentes niveles para la elaboración de pan de molde. Evaluándose principalmente la composición química, propiedades reológicas, perfil de ácidos grasos, textura de la miga, color y evaluación sensorial. Este estudio indica que es posible producir un pan sin gluten enriquecido con una cantidad significativa de teff (25%), El teff es un grano pequeño libre de gluten con una larga lista de beneficios para la salud mejorando las propiedades nutricionales del pan.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la sustitución parcial de harina de trigo por torta extruida de sachá inchi sobre las propiedades de la masa reológica y la calidad de los panes para desarrollar un producto nutricionalmente adecuado con más proteínas, ácidos grasos y sin ningún efecto indeseable en sus características sensoriales siendo aceptables por el consumidor, lográndose de esta forma otorgar un valor agregado a la torta desgrasada de sachá inchi producida en la industria del aceite.

Para la obtención del pan, se adquirió 50 kg de semillas de sachá inchi. Las semillas presentaron una humedad de $9,01 \pm 0,03$ % estas fueron sometidas a un proceso de prensado en frío en un equipo SEW-EURODRIVE (Modelo: FA57/G, Germany) con una velocidad de tornillo de 40 rpm y temperatura máxima de 40 °C, posteriormente se obtiene la torta desgrasada de sachá inchi la cual se acondiciona a 20 % de humedad y luego fue extruida en un equipo extrusor (Imbra, modelo labor pqdrx-50, Brasil) de doble tornillo con un diámetro de boquilla de 8 mm, temperatura de salida de 120 °C y presión de 140 kPa.

Donde treinta panelistas semientrenados evaluaron todas las formulaciones de pan de molde, codificadas al azar. En la prueba de aceptabilidad fueron evaluados los atributos de apariencia, textura, color, olor y sabor, a través de la escala hedónica estructurada de nueve puntos (1 = me disgusta muchísimo, 5 = ni me gusta / ni me disgusta 9 = me gusta muchísimo); de las diferentes muestras la correspondiente a la formulación F7, alcanzó la mayor aceptabilidad en relación a los atributos de apariencia, sabor, color, olor y textura. Finalmente existe una retención positiva de ω -3 obteniéndose un pan de molde con posibles propiedades funcionales, por lo que los autores recomiendan que futuras investigaciones profundicen en estudios como la capacidad antioxidante, contenido de polifenoles, aminoácidos y digestión in vivo o in vitro.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Teoría de las representaciones sociales en el proceso salud-enfermedad. Las representaciones sociales son un proceso de construcción de la realidad, pues ellas forman parte

de la realidad social, ayudan a la configuración de la misma y como parte sustancial de la realidad producen en ella determinados efectos específicos (como se citó en Knapp, León, Mesa y Suárez, 2003, p.154); dicho de otro modo, la representación social corresponde a un acto del pensamiento en el cual el sujeto se relaciona con un objeto y mediante diversos mecanismos ese objeto es sustituido por un símbolo (como se citó en Materán, 2008, p. 243). Estas representaciones, constituyen modalidades de pensamiento práctico orientadas hacia la comunicación, la comprensión y dominio del entorno material y social. Con ello se destaca el carácter de producción de las representaciones, debido a que son construcciones de los sujetos sobre un objeto, sin embargo nunca reproducciones de ese objeto (Jodelet, 1986). Es decir, el valor que se le da al objeto y, no el valor que tiene el objeto en sí.

De acuerdo con esto, uno de los aspectos transcendentales de esta teoría es que las representaciones no sólo están en la subjetividad, sino en la cultura, en la sociedad, en el mundo; esto quiere decir, que la representación está asociada al lenguaje y a las prácticas sociales de determinado grupo cultural. En consecuencia, la información, las ideas que circulan en las comunicaciones interpersonales y mediante los medios de comunicación dan forma de alguna manera a nuestros modos de pensar y actuar, esto es, las posiciones sociales, los valores, creencias y actitudes y otras categorías sociales actúan como principios organizadores de la representación del objeto social (Materán, 2008, p.244).

En síntesis esta representación explica dos aspectos fundamentales; la objetivización, proceso mediante el cual se concreta, se materializa el conocimiento en objetos concretos y el anclaje,

proceso de inserción de las representaciones en las relaciones intergrupo o en las representaciones preexistentes (Jodelet, 1986). Para ello, Moscovici (1979) aclara ambos procesos argumentando:

La objetivización traslada la ciencia al dominio del ser y que el anclaje la delimita en el del hacer; así como la objetivización presenta cómo los elementos de la ciencia se articulan en una realidad social, el anclaje hace visible la manera en que contribuyen a modelar las relaciones sociales y también como se expresan. Lo nuevo se incorpora en estructuras de conocimiento existentes (el anclaje) y al mismo tiempo su esquema conceptual se materializa (objetivización).

Por consiguiente, conocer o establecer una representación social implica determinar qué se sabe (información); qué se cree, cómo se interpreta (campo de la representación); y qué se hace o cómo se actúa (actitud) (Candrea y Paladino, 2005, p. 58). Es importante aclarar que no todo objeto puede ser considerado como representación social, en este sentido, Moscovici (como se citó en Torres, 2007) destaca tres características esenciales.

La primera se refiere al criterio de cuantificación, esto es, que sea un objeto o una información valiosa para la colectividad. La segunda es el criterio de producción, es decir, que exista suficiente información al respecto del objeto, aun cuando sea contradictoria. La tercera es el criterio de funcionalidad, que los sujetos tomen una posición con relación a la información y al objeto (p. 10).

De esta manera, el proceso de salud-enfermedad puede ser visto como una representación social. Así por ejemplo, cuando hablamos de que la salud y la enfermedad constituyen una de las dimensiones de la realidad estamos refiriéndonos al hecho de que las mismas son una condición particular de los seres humanos que viven en sociedad (Orfila, 2009, p.110). En este sentido, como se menciona en (Candрева y Paladino, 2005):

Los comportamientos en el cuidado de la salud están enraizados por los conocimientos acumulados y por las representaciones sociales, que tienen un carácter dinámico y que se van construyendo en las diferentes etapas de la vida. A su vez, el mundo simbólico, comprende estructuras de pensamiento y marcos de referencia desde los cuales se interpretan los fenómenos que afectan a los sujetos configurando un sistema de pensamiento lógico que es aplicado en las prácticas cotidianas. Cuando el pensamiento lógico está guiado por el mundo simbólico, los fenómenos de la salud y la enfermedad se codifican desde ese marco de referencia, dando lugar a comportamientos específicos que están de acuerdo con su trasfondo explicativo y que resultan muy resistentes al cambio, debido al proceso de objetivización, naturalización y anclaje (p. 56)

Es fundamental señalar que las representaciones y prácticas de salud no son hechos aislados ni espontáneos, pues tienen un desarrollo y una ubicación en el tiempo y en el espacio, en estrecha relación con la realidad económica, política, social y cultural de una comunidad o de un grupo social. Por ello, la problemática de la salud no debe afrontarse en forma individual, sino dentro de la sociedad de la cual hace parte cada persona (como se citó en Vergara, 2009, p. 112). La salud y la enfermedad no sólo son condiciones o estados del individuo humano, considerados

de acuerdo con los niveles orgánicos y de la personalidad, sino que también suponen situaciones institucionalmente reconocidas en la cultura y en la estructura de las sociedades (Moreno, 2007, p. 66), es decir, la enfermedad alude a las dimensiones sociales, en las que se insertan los procesos de la misma, y a sus articulaciones ideológicas, sociopolíticas y económicas (Comelles y Martínez, 1993, p. 9).

En virtud de ello la idea de salud responde además a una condición histórica, pues en cada momento, determinada sociedad puede tener una cosmovisión particular de la misma. De hecho, cada época corresponde a cierta estructura irrepetible de poder, técnicas, ideas, valores, costumbres, creencias y normas (Alcántara, 2008, p. 95). Por este motivo la salud no puede ser vista de una manera estadística, que no se ajusta a la realidad biológico-ecológica y social dado que el ser humano y su ambiente están sometidos constantemente a la ‘variación’ que no admite modelos fijos (San Martín y Pastor, 1989); sino por el contrario la noción de lo que se entiende por salud es un producto o construcción social, es decir, la salud también es un concepto relativo, tanto en la dimensión espacial como temporal, variando de una cultura a otra según el contexto específico (Alcántara, 2008, p. 98). Es así como la salud y la enfermedad conforman un binomio; representan la unión de dos términos apostados en los extremos del proceso salud-enfermedad, asemejando dos áreas entrelazadas que se tocan y se diferencian al mismo tiempo (Alcántara, 2008, p.103). Al respecto manifiesta Berlinguer (como se citó en Heynig, 2008) así como hay organismos y factores que permiten vivir al ser humano (alimento, aire, clima, habitación, trabajo, técnica, relaciones familiares y sociales), estos mismos aspectos pueden ser causa de

enfermedades si actúan con particular intensidad, si pesan excesiva o insuficientemente, o si operan sin control. Un mismo elemento puede asumir dos valores: puede ser fuente de salud o razón de malestar (p. 11).

Vicens (como se citó en Echeverri, 2010) argumenta que el cuerpo, además de contener la mente, debe vérselas constantemente con el entorno social. Por tanto, la relación con él, los contactos personales y los papeles sociales obligan al cuerpo a moverse y estar de una manera determinada, y estos aspectos condicionan los sentidos con los cuales se percibe la realidad diaria (p. 50). Así por ejemplo, en el nivel más general, se han documentado que las formas predominantes de enfermar están determinadas por el tipo de organización económico social de una sociedad (Laurell, 1982). En este sentido resulta interesante destacar que el ser humano está vinculado a las múltiples dimensiones propias de la realidad social, y que dada la riqueza de las mismas adopta comportamientos que en muchos casos son los ideales y necesarios, y en otros no, lo cual traerá consigo el advenimiento de la maximización de las causales de las enfermedades (Orfilia, 2009, p. 107).

De acuerdo con esto, el comer es entonces un asunto histórico y cultural; conlleva transformaciones en sistemas de conocimientos y prácticas. Las representaciones del comer incluyen creencias, ideologías, identidades, prácticas culturales; el comer revela identidad, conflictos y pasado (Parales, 2006, p. 614). Ejemplo de ello, son las tradiciones de recetas culinarias que se transmiten de generación en generación.

4.2.2. Teoría del emprendimiento. El proceso de formación de empresas, es pieza clave del desarrollo socioeconómico de una sociedad, tiene como uno de sus principios fundamentales al ser humano con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como empresarios (Varela, 2001, p. 60). Sin embargo, es muy importante señalar que la empresarialidad en cualquiera de sus ámbitos y niveles de estructuración, es uno de los espacios de acción humana impulsores de transformación social; que conlleva a la capacidad de trascender el tradicional rol de agente económico, a hacer un actor capaz de agenciar cambio constructivo e integralmente sustentable (Zambrano, 2013, p. 66). En este sentido, y debido a que existe extensas definiciones del término entrepreneur en el presente trabajo se mencionan algunas de las más relevantes (Como se citó en Varela, 2001).

Para Jean Say (1827) el empresario es un agente que reúne y combina los medios de producción, tales como; recursos naturales, humanos y financieros, para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (pívor) sobre el cual gira todo el negocio.

Para Joseph Schumpeter (1950) el empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno presente.

Para Arthur Cole (1959) indicó que ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la

iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocios orientada a la producción y/o distribución de bienes de servicios.

Para David McClelland (1961) afirmó que el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio.

Para Peter Drucker (1964) el trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y que, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia) que es la labor fundamental de los gerentes; y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales.

Para Albert Shapero (1975) el empresario debe tener como atributos: toma de iniciativa, organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos, capacidad de riesgo y autoconfianza.

Para Jeffrey Timmons (1999) afirmó el espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano.

Por último la Global Entrepreneurship Monitor (1999) lo definió como “persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovativos” (pp. 60- 64).

4.3. Marco conceptual

4.3.1. Plan de negocio. Las definiciones de plan de negocio de diferentes autores son amplias, en el presente trabajo se mencionan las más relevantes; para Varela (2001) el plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia, es decir, un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades e identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse en el camino (p 160). Por otro lado, un plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto (De la Vega, 2004). Por último para Fleitman (2013) un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas, por ende un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios (p. 1).

En este sentido, se describe a continuación algunos de los análisis que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un plan de negocio según Varela (2001): El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que van a producir, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas,

etcétera. Este análisis de mercadeo incluye, claro está, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio.

El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministro, sistema de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

El análisis administrativo tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

El análisis legal y social tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que el negocio se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

El análisis económico tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto, para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico, y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado. El análisis financiero tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Por último el análisis integral del proyecto tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico), y el efecto, mediante el análisis de sensibilidad, qué cambios en las distintas variables del proyecto puedan tener en su evaluación (pp. 165-168).

4.3.2. Análisis Pestel. El análisis Pestel (ver figura 1), como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) permite identificar los principales factores macroeconómicos que tienen una influencia potencial en la evolución del futuro de la empresa (50minutos.es, 2016).



Figura 1. Análisis PESTEL. Adaptado de 50Minutos.es, (2016)

4.3.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver figura 2) es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. Estas fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intersectorial). Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector (50Minutos.es, 2016).



Figura 2. Cinco fuerzas de Porter. Adaptado de 50Minutos.es, (2016).

4.3.4. Análisis DOFA. El análisis DOFA (ver figura 3) es una herramienta de análisis estratégico multidimensional: por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas); por el otro lado, permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas) (50Minutos.es, 2016).



Figura 3. Análisis DOFA. Adaptado de 50Minutos.es, (2016).

4.3.5. La metodología Design Thinking. La metodología Design Thinking (ver figura 4) es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado. Este proceso de pensamiento de diseño, no es un proceso lineal como suele ser el proceso de negocios, y básicamente se debe pasar por tres etapas como señala Tim Brown: Inspiración, ideación e implementación:

Inspiración: Observación de la realidad en el terreno.

Ideación: Etapa en la que se genera, desarrolla y prueban ideas que puedan conducir a soluciones. Se diseñan los prototipos y se plantean múltiples escenarios.

Implementación: Etapa en la que se ejecuta el proyecto, se generan las estrategias de comunicación y se buscan feedbacks que nos den información de cómo podemos mejorar las soluciones aportadas (Serrano y Blázquez, 2016, p. 72).



Figura 4. Design Thinking. Adaptado de Serrano y Blázquez, (2016).

4.3.6. Modelo de negocio Canvas. El modelo de negocio Canvas (ver figura 5) se define como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 55) y está representado de la siguiente manera:



Figura 5. Modelo Canvas. Adaptado de Clark *et al*, (2014).

4.3.7. Sacha inchi. El sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo) es una planta trepadora y rastreadora, hermafrodita, semi-leñosa y perenne, perteneciente a la familia Euphorbiaceae. Esta planta puede llegar a alcanzar la altura de dos metros. Sus hojas son alternas, de color verde oscuro y de forma oval-elíptica, aseruladas y pinnitinervias, de 9-16 cm de largo y 6- 10 cm de ancho. Su ápice es puntiagudo y su base es plana o semi-arriñonada, con peciolo de 2 a 6 cm de largo. Sus frutos son en forma de cápsulas, que miden de 3 a 5 cm de diámetro y normalmente con 4 lóbulos, aunque pueden presentar también 5 lóbulos, dentro de los cuales se encuentran 4 semillas. Las cápsulas son de color verde y cuando maduran se vuelven marrón negruzco. Las semillas son de forma ovalada, de color marrón oscuro, con nervaduras notorias de 1,3 a 2,1 cm de diámetro según el ecotipo, de 7 a 8 mm de espesor y de 0,8 a 1,4 g de peso, ligeramente abultadas en el centro y aplastadas hacia los bordes. En las semillas se encuentran los cotiledones en forma de almendras, cubiertas por una fina película blanca (Manco, 2006).

El sachá inchi se desarrolla a una altitud de entre 100 y 2000 m.s.n.m. Es decir, se puede encontrar en forma silvestre o cultivada en zonas de Selva Alta y Selva Baja. El clima apto para su crecimiento es tropical o sub-tropical, con temperaturas de 10 a 36°C. El sachá inchi necesita una elevada cantidad de luz, ya que la sombra hace que disminuya su producción de flores y frutos. La planta crece mejor en suelos francos o aluviales planos, con un pH entre 5,5 y 6,5, ricos en materia orgánica (Manco, 2006).

La semilla de sachá inchi germina de 14 a 16 días después de la siembra, en caso de siembra directa, mientras que tarda de 11 a 14 días en el caso de siembra indirecta, en almácigo. En este caso las semillas se guardan en vivero donde las plantas completan su desarrollo antes de ir a campo definitivo (un promedio de 28 a 32 días). El trasplante se realiza de 30-45 días desde el almácigo y antes de la aparición de las guías, las cuales aparecen normalmente después de 48-50 días de la siembra o de 20-41 días después del trasplante a campo definitivo. La planta inicia la fase de floración de 88 a 135 días después de la siembra, seguida por la fase de fructificación (de 122 a 168 días después de la siembra) y finalmente tiene lugar la cosecha de 180 hasta 220 días después. En el caso de trasplante, el ciclo fenológico puede resultar un poco más largo: la planta comienza a florecer de 86 a 139 días después del trasplante, fructifica a los 119-182 días y se puede cosechar a los 202 hasta 249 días una vez finalizado el trasplante (Manco, 2006).

Una vez que la planta de sachá inchi ha cumplido entre 3 meses y medio y 4 de instalada en campo definitivo, inicia su floración y fructificación; por lo que estos frutos (cápsulas), alcanzan la madurez aproximadamente a los 7 u 8 meses de edad de la planta. Desde esta primera cosecha

la planta no deja de producir, por ello, las cosechas se realizan cada 20 a 25 días, siendo de mayor rendimiento entre los meses de noviembre a mayo y reduciéndose entre los meses de junio a octubre, debido a que en este último período le precede una etapa de escasa precipitación pluvial. Ésta tarea se realiza usando canastas; recogiendo sólo las cápsulas que se encuentran de color marrón y que aún permanecen en la planta. Evitando el recojo de las semillas (almendras), que han caído al suelo por la característica de dehiscencia que tiene el fruto (expulsión de las semillas cuando han alcanzado la madurez); pues ellas están contaminadas y dañarían el lote producido, además es recomendable no cosechar las cápsulas verdes o que aún no han alcanzado la madurez completa (CIED, 2007, p.8).

El proceso de descascarado será finalizado en la planta procesadora. Al final de las operaciones se obtendrá alrededor de 45-48% de cáscara y 52-55% de semilla seca. En cuanto al rendimiento, este puede variar entre 250 y 1800 kg de semillas por hectárea, dependiendo de la forma de cultivo (como se citó en Antonioli y Arfini, 2013, p. 23). En este sentido, en la figura 6 se muestra un cultivo de sacha inchi y adicional a esto, en el apéndice A se adjuntan unas imágenes de este fruto seco.



Figura 6. Cultivo de sachá inchi. Adaptado de Agrónomos, (2018).

El sachá inchi es una planta prometedora con excelentes posibilidades para su industrialización por su alto potencial y contenido de proteínas (hasta 29%), aminoácidos, ácidos grasos esenciales hasta 54 % (ácidos linolénico, linoleico y oleico, conocidos como Omega 3, 6, y 9, respectivamente) y vitamina E (tocoferoles y tocotrienoles) (Ministerio de Agricultura [Minag], 2011, p.11). Además, la semilla de sachá inchi contiene cantidades importantes de algunos minerales esenciales para la dieta humana, como pueden ser el magnesio, el calcio y el zinc (Gutiérrez, Rosada & Jiménez, 2011).

En general de acuerdo con Sánchez (2012) se puede afirmar que el consumo continuo del sachá inchi puede mejorar o ayudar en las siguientes patologías:

Corazón: previene las arritmias, reduce el riesgo de infartos y problemas vasculares. Equilibra el colesterol y los triglicéridos.

Cerebro: mantiene e incrementa las capacidades cerebrales, mejora la irrigación cerebral, mejora la memoria, mejora el funcionamiento del sistema nervioso central (demencia, depresiones, stress). Ayuda a mejorar a los pacientes con Alzheimer.

Sistema digestivo: facilita y acelera el metabolismo. Evita el estreñimiento.

Procesos inflamatorios: nivela la presión arterial, contrarresta el envejecimiento e inflamación de los pulmones, ayuda a inhibir la formación de grasas en el hígado y limita la producción de sustancias pro inflamatoria, reduce la sintomatología de enfermedades inflamatorias como: inflamación intestinal, artritis reumatoide, colitis ulcerosa, asma, neumonía viral y bacteriana.

Gestación, recién nacidos y niños: disminuye el riesgo de desarrollar hipertensión al embarazo, esencial para el desarrollo neurológico del feto, esencial para el desarrollo del tejido nervioso del feto en el tercer trimestre, mejora el desarrollo psicomotor de los recién nacidos, efectos pasivos en el desarrollo mental, esencial para el desarrollo infantil.

Efectos anti-cancerígenos: reduce el crecimiento de las células cancerígenas humanas.

En Colombia existe un creciente interés por incursionar en nuevos sectores y mercados aprovechando de manera sostenible el potencial existente en el patrimonio ambiental del país (Colciencias, 2016). A nivel nacional se ha aumentado el desarrollo de productos que contienen ingredientes o componentes de origen vegetal, los cuales resultan beneficiosos para la salud, como los fitonutrientes o fitoquímicos. Entre estos se encuentran el fruto seco, sachá inchi

(Mojica et al, 2017, p.9). Las tendencias con mayor actividad inventiva tales como cosmética, médica e ingeniería de alimentos, los solicitantes líderes y los años en los cuales ha habido mayor número de invenciones relacionadas con sachá inchi, se pueden apreciar en la siguiente imagen (ver figura 7).

Esto demuestra el auge que tiene esta promisorio semilla en cuanto a la parte alimenticia y en general en el ámbito de salud (Como se citó en Mojica et al, 2017, p. 33).

Tendencia [n.º de invenciones]	Principales solicitantes [n.º de invenciones]	Años con mayor actividad inventiva [n.º de invenciones]
Cosmética [341]	• Jinshanmei Biotechnology Co. Ltd. [47]	2015 [139]
Médica [138]	• L'oreal S.A. [35]	2016 [89]
Ingeniería de alimentos [54]	• Shiseido Co. Ltd. [13]	2014 [85]
	• Nanobio Corp. [10]	2013 [72]
	• Kose KK [9]	2012 [61]

Figura 7. Invenciones de sachá inchi. Adaptado de Mojica *et al*, (2017).

Además de acuerdo con la investigación de Mojica et al (2017) llegaron a la conclusión de que son diez las tendencias más notables relacionadas con derivados de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*): i) biotecnología, ii) síntesis y tratamiento de grasas, aceites o ceras, iii) ingeniería de alimentos, iv) alimentos funcionales, v) médica, vi) cosmética, vii) detergentes,

viii) ingeniería genética, ix) biomateriales, x) síntesis química. En la figura 8 se detallan las más importantes (p.22).



Figura 8. Tendencias de sachá inchi. Adaptado de Mojica et al, (2017).

Colombia cuenta con las características agronómicas y climáticas requeridas para el cultivo de sachá inchi, factores que se han aprovechado para avanzar en su tecnificación (Vásquez, 2016, p.13). A nivel nacional se encuentra en estado silvestre en diversos lugares de la Orino-Amazonia y en el pacífico y como cultivo establecido se ha reportado en el departamento del Chocó, en el Putumayo, Caquetá y en el Amazonas; se han registrado cultivos de sachá inchi en Fresno Tolima y Tibacuy Cundinamarca (Como se citó en Ayala, 2016, p. 15).

Adicional a esto, de acuerdo con un estudio de Biocomercio Andino (2012) los productores con más productividad de sachá inchi se concentran en el Putumayo y en Amazonas:

Agroindustria Sacha Inchi La Dorada. Esta iniciativa comenzó en el 2006, como una empresa privada, que sembró en el Putumayo 150 HA y su comercialización se extendió hacia Perú y Ecuador; en el 2011, inició otros cultivos en Puerto Legízamo y también es transformador de la

semilla para aceite. Su producción alcanza las 4 toneladas mensuales, tiene permisos del INVIMA y vende en botellas de 250 ml, donde su planta transformadora puede procesar 1.000 litros de aceite mensuales. Tiene acuerdos comerciales con los clientes, donde les aseguran la compra a través de un formato notarial.

Ecoinchi amazónico del Putumayo. Es una empresa comunitaria que cultiva sachá inchi para comercialización en industria alimenticia en forma de maní y en industria cosmética y alimenticia en aceite.

Colombiana de Combustibles S.A. Es una empresa privada que promueve el encadenamiento productivo y comercial de oleaginosas, especialmente el sachá inchi, para la extracción, elaboración y venta de aceites vegetales combustibles.

En general, en el país existen proveedores de semilla independientes que comercializan el sachá inchi, pero en este momento la mayoría están trabajando fuera de asociaciones.

Sin embargo, unas de las organizaciones más estructuradas que en la actualidad existen en el país, de acuerdo con Porras (2016) SumaSach' a un modelo agroindustrial incluyente, visionado por un grupo de jóvenes empresarios que ven en la biodiversidad una oportunidad de satisfacer un mercado creciente de productos para el bienestar, salud y belleza (SuperAlimentos - SuperFoods), que a su vez brinda la oportunidad a los agricultores de ser incluidos en el valor agregado y que a través de la Cooperativa SachaColombia se convierten en socios dueños de empresas transformadoras UEAI (Unidades Empresariales Agroindustriales Independientes).

Dichas empresas (UEAI) tienen como propósito agregar valor a las materias primas generando riqueza en cada una de las regiones donde existen UEAI's. El modelo cuenta con el compromiso y apoyo de un grupo de empresas como Aliados Agroindustriales y Comerciales (AAC) que con su saber hacer impulsan cada uno de los Grupos de la red de valor; desde la siembra hasta la comercialización de los productos con valor agregado beneficiándose de la misma al jugar como socios de dicho valor. La información completa de SachaColombia se adjunta en el apéndice B.

En la actualidad SumaSch'a hace presencia en las siguientes regiones del país (ver figura 9):

Donde estamos hoy.**Colombia:**

1. Córdoba: Ayapel, Valencia
2. Sucre: Since
3. Antioquia: Apartado, El Bague, Alejandría, Puerto Berrío, Remedios, y Betulia,
4. Santander: Sabana de Torres
5. Norte de Santander: Ocaña y Cachira
6. Boyacá: Puerto Boyacá, Otanche y Moniquira
7. Casanare: Aguazul, Villanueva, SabanaLarga
8. Cundinamarca: Gualiva, Topaipi
9. Choco: Tutunendo, Cantonde San Pablo
10. Valle del Cauca: Buenaventura, Restrepo, Calima
11. Tolima: Ibagué, Chaparral, Rovira, Icononso, Rioblanco, Gaitania.
12. Cauca: Patía, Balboa, Silvia, Popayán, Santander de Quilichao, Buenos Aires, Caloto, Caldon, Toribio, Guachene, Piamonte
13. Putumayo: Orito
14. Meta: Granada, Fuente de Oro, Lejanías, Vista Hermosa, Puerto Rico, Cumaral, Puerto Gaitán, Macarena
15. Guaviare: San Jose del Guaviare, Calamar
16. Vichada: Cumaribo, Primavera, Puerto Carreño
17. Arauca: ACA, Arauquita, Tame y ZV
18. Atlántico: Galapa
19. Bolívar: Mompox
20. Quindío.
21. Cesar: Pueblo Bello

Ecuador: Pichincha y Putumayo**Costa Rica:** Pérez Zeledón

Figura 9. SumaSch'a en Colombia. Adaptado de Porras, (2016).

La planta del sacha inchi en el departamento de Santander es cultivable y se adapta a las condiciones geográficas y ambientales por ejemplo; en el municipio de Sabana de Torres y sus alrededores es una zona de bosque húmedo tropical y bosque seco tropical, con brillos solares que superan las 1.500 horas año y cuenta con suelos de texturas francas y franco arenosas, siendo estas condiciones edafoclimáticas las remendadas para el cultivo de esta oleaginosa, lo que ha sido legitimado en los actuales cultivos existentes (Torres, 2016, p. 13). Además de otros municipios como; El Playón, Lebrija, Málaga. Con respecto, al emprendimiento de esta semilla a nivel local, uno de los proyectos más sobresalientes es la empresa SachaCol S.A.S, esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Piedecuesta, fundada por el ingeniero industrial Sergio Andrés Torres Cedie, donde tiene en la actualidad diferentes cultivos en la región (SachaCol, 2012).

Po último a continuación se detalla de manera general la cadena de valor de la semilla del fruto seco sacha inchi, donde se resalta como principal uso, la comercialización de productos alimenticios, en este caso, el de galletas (ver figura 10).



Figura 10. Cadena productiva de sacha inchi. Adaptado de Agrónomos, (2018).

5. Análisis del sector

Para tener un panorama más claro a la hora de formalizar una empresa en el sector de alimentos, a continuación de manera general se especificaran los posibles factores macro y micro que pueden influir, teniendo como referencia el análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter, el orden para el entorno macro son factores; económico, político, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal respectivamente. Con respecto al entorno micro, el orden es; entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, productos sustitutos, negociación de los proveedores y, poder de los clientes.

5.1. Análisis Pestel

Nuestra sociedad actual, caracterizada por un entorno en continua evolución, ha cambiado en muchos aspectos. Adaptarse a un entorno más cambiante y competitivo es hoy en día una necesidad (50Minutos.es, 2016), en este sentido, a continuación se analizan algunos factores que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

5.1.1. Factor económico. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU); en la sección C de Industrias manufactureras; en su división 10, correspondiente a la elaboración de productos alimenticios, se encuentra incluida las galletas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017). El número de empresas galleteras de la región de América Latina es de 911, siendo Brasil el país con el mayor número con una cifra de 580; seguido de países como Argentina, México, Venezuela con 220, 25 y 19 respectivamente. Colombia se sitúa en el puesto número once con una cifra de 6 empresas; esto explica el comportamiento en el consumo per cápita de galletas de la región, liderada por Brasil, con un promedio de 6,5 kilos por persona al año, seguido de países como México, Chile, Argentina con un consumo de 6 kilos por persona al año. El consumo per cápita de galletas para Colombia es de 4 kilos por persona al año, como se puede apreciar en la figura 11 (Daly, 2017). El mercado de las galletas a nivel nacional se desempeña en tres categorías: industria nacional de tradición, multinacionales innovadoras y especializadas o artesanales. Cada una enfrenta el reto de satisfacer a consumidores conscientes que además de una buena alimentación, buscan innovación en sabores, excelente presentación del producto y precios justos (IA Alimentos, 2015).

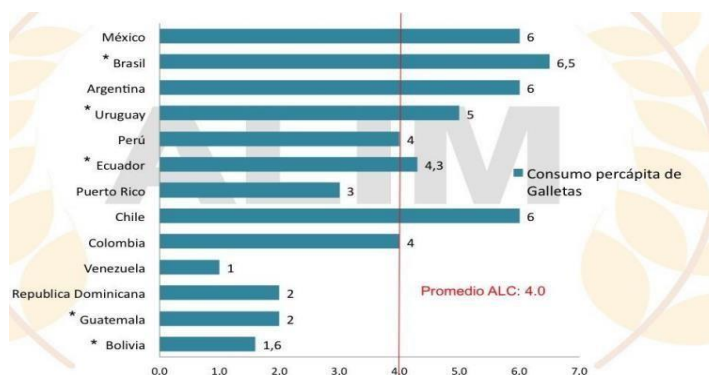


Figura 11. Consumo per cápita de galletas. Adaptado de Daly, (2017).

Adicional a esto, se estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de US\$ 25.700 en 2021. La demanda de la industria de alimentos y bebidas en Colombia crecerá un 7% anual en los próximos 5 años. En el año 2016, los principales segmentos de la industria de alimentos en Colombia son: molinería, panadería y repostería con 31% (US\$ 3, 365 Millones); lácteos con 25% (US\$ 2.633 Millones); harinas, confitería y snacks con 18% (US\$ 1.965 Millones); frutas, legumbres, aceites y salsas con 10% (US\$ 1.051 Millones); cárnicos con 9% (US\$ 921 Millones) y otros, incluido las galletas, según CUII como se mencionó anteriormente con 7% (US\$ 789 Millones). Por tendencias de consumo y dinámicas de crecimiento, los subsectores con mayor potencial para la inversión en la industria de alimentos en Colombia son: productos de molinería, panadería y repostería; lácteos; y harinas, confitería y snacks.

Por otro lado las ventas de la industria por departamento en el año 2016 fueron: 45% Bogotá-región, 20% Valle, 19% Antioquia, 3% Atlántico, 3% Santander y 10% otros. Actualmente, Bogotá absorbe cerca del 57% de las importaciones colombianas, y el 39% de las importaciones de bebidas y alimentos (Invest in Bogotá, 2018).

5.1.2. Factor político. La política es el resultado de un proceso de participación y concertación entre entidades del nivel nacional, departamental y municipal, con organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, universidades y gremios, entre otros, y por lo tanto se constituye en una política de Estado (Consejo Nacional de Política Económica Social [CONPES], 2007).

Luego de un enfrentamiento de más de medio siglo de duración, el Gobierno Nacional y las FARC-EP han acordado poner fin de manera definitiva al conflicto armado interno. El enfoque territorial del Acuerdo supone reconocer y tener en cuenta las necesidades, características y particularidades económicas, culturales y sociales de los territorios y las comunidades, garantizando la sostenibilidad socio-ambiental. El Punto 1 contiene el acuerdo “Reforma Rural Integral”, que contribuirá a la transformación estructural del campo, cerrando las brechas entre el campo y la ciudad y creando condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural, adicional a esto en el punto 4 del acuerdo está establecido la “Solución al Problema de las Drogas Ilícitas” (Mesa de conversaciones, 2017, pp. 6-8).

Dicho lo anterior, el Gobierno Nacional pondrá a disposición los beneficiarios del Fondo de Tierras, planes de acompañamiento en vivienda, asistencia técnica, capacitación, adecuación de tierras y recuperación de suelos, proyectos productivos, comercialización y acceso a medios de producción y promoverá acceso a bienes públicos mediante los Programa de Desarrollo Agrario Integral con Enfoque Territorial (PDET). En este sentido, el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS), busca condiciones que permitan a las y los

cultivadores de cultivos de uso ilícito tener oportunidades para desvincularse definitivamente de esta actividad en materia de acceso y formalización de la propiedad, adecuación de tierras, vivienda, asistencias técnica, estímulos a la economía solidaria y cooperativa, subsidios, generación de ingresos y crédito, mercadeo y comercialización, programas de compras estatales, así como la provisión de bienes y servicios públicos (Planeta Paz, 2017, pp. 4-32).

Es por esto que en el Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación, ETCR, de Filipinas, Arauca, 56 excombatientes de Farc llevan a cabo el proyecto productivo de sachá inchi que busca establecer un modelo de negocio autosostenible que logre ser el sustento económico de la comunidad que se encuentra en proceso de reincorporación (Morales, 2018). De esta forma, la idea es que este tipo de iniciativas, se expandan en todo el territorio nacional, incluyendo la región de Santander.

Adicional a esto, en el departamento de Santander el Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación SRCTI presenta algunos inconvenientes para tener un mejor dinamismo, algunos de estos factores son según Arenas et al (2013):

Insuficiente instrumentalización de las políticas públicas nacionales para la promoción de las Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), además de la integración incompleta de estas políticas con las departamentales.

Desconocimiento y dificultad de acceso por parte de los actores beneficiarios a las fuentes públicas y privadas de financiación.

Baja Inversión y bajo efecto de la misma en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) por parte de los actores del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SRCTI).

Desarticulación entre las actividades de los subsistemas tecnológico y científico académico y las actividades empresariales (p. 90).

5.1.3. Factor socio-cultural. Elementos como la educación, la salud, son determinantes en la dimensión de calidad de vida. Estos se constituyen en un puente fundamental para la promoción de estilos de vida saludable, de hábitos de consumo y de aprovechamiento biológico. En últimas, en esta dimensión interviene, de un lado el capital humano, asociado a la educación formal y no formal, y a la salud de la población, y el capital social, asociado a las relaciones al interior de la comunidad y la familia. Por lo anterior, se trata de una dimensión en la que es pieza fundamental la corresponsabilidad de la sociedad civil, las comunidades y las familias, es decir, la conducta de las personas y la familia se ve reflejada en los hábitos de consumo y en los estilos de vida que, de alguna forma, determinan la posibilidad de convertir los alimentos de la canasta básica en alimentación adecuada. En síntesis este factor se refiere a los alimentos que comen las personas y está relacionado con la selección de los mismos, las creencias, las actitudes y las prácticas. Sus determinantes son: la cultura, los patrones y los hábitos alimentarios, la educación alimentaria y nutricional, la información comercial y nutricional, el nivel educativo, la publicidad, el tamaño y la composición de la familia (CONPES, 2007, pp.5- 6).

En Santander, de cada 100 hogares 52 se encuentran en ‘inseguridad alimentaria’; es decir, sus integrantes no están acostumbrados a comer bien. Se considera que un hogar está en una situación de ‘inseguridad alimentaria’ cuando sus miembros no disponen de manera sostenida alimentos suficientes en cantidad y calidad, según las necesidades biológicas; en tal sentido, la cifra evidencia que en nuestra región, en poco más de la mitad de los hogares no se suministra una dieta correcta (Kilô, 2018).

Datos preliminares del estudio Factores de riesgo para enfermedades crónicas en Santander, STEPwise 2015 realizado por la Secretaría de Salud de Santander a través del Observatorio de Salud Pública de Santander (OSPS), señalan que los santandereanos consumen en promedio 1,5 porciones de frutas y verduras diariamente, siendo inferior a la recomendación de la OMS de 5 porciones diarias. De acuerdo con Silvia Plata, Coordinadora Científica del OSPS “En el departamento actualmente solo una de cada 100 personas consume las porciones adecuadas de frutas y verduras diariamente, evidenciando un descenso comparado con el año 2010 en el que 5 de cada 100 santandereanos cumplían la recomendación” (OSPS, 2015).

5.1.4. Factor tecnológico. La industria alimentaria evoluciona constantemente y la tecnología juega un papel importante en este sector. Los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales (Martínez, 2015).

De acuerdo con esto, la Escuela de Administración Finanzas e Instituto Tecnológico EAFIT, la Universidad Pontificia Bolivariana UPB, la Universidad Nacional y la Gobernación de Antioquia unieron esfuerzos para ofrecer en la región del Bajo Cauca el conocimiento necesario para sembrar higuerilla y sachá inchi, plantas de las que se extraen productos con buen futuro en el mercado. El proyecto, que se ejecutó con aportes del Sistema Nacional de Regalías, incluyó logros en todo el proceso, desde el mejoramiento de semillas hasta la creación de maquinaria para la extracción de aceites y harina (EAFIT, 2017).

Adicional a esto, el doctor en biotecnología Diego Villanueva, trabaja en los laboratorios de biotecnología vegetal de EAFIT mejorando las semillas de higuerilla y de sachá inchi. Junto a su equipo de trabajo, el investigador de la universidad descifra el ADN y, como un editor de texto, lo modifica hasta obtener una mejor versión de las semillas, más fuertes, que produzcan plantas inmunes a las enfermedades y tengan frutos con contenidos más altos de los aceites que los hacen atractivos (EAFIT, 2017).

En este sentido, la tecnología se pone al servicio de la agricultura para construir futuro como lo menciona Yaromir Muñoz Molina, docente del Departamento de Mercadeo de EAFIT y líder de la investigación (EAFIT, 2017).

En virtud de ello, según Arenas et al (2013) en procura de la incorporación del conocimiento a las actividades de los diversos sectores sociales y productivos, la ciencia, la tecnología y la innovación emergen como elementos claves. De acuerdo con esto, en la región de Santander, Investigadores de la Universidad de Santander UDES buscan desarrollar tecnología

agroecosostenible para el establecimiento de la sachá inchi, es así que a partir del uso de microorganismos se generan estrategias que promueven la fertilización de la planta sin el uso excesivo de fertilizantes químicos (UDES, 2018).

5.1.5. Factor ecológico. Unos de los factores más importantes en la actualidad es la preservación y cuidado del medio ambiente. De acuerdo con esto, la situación de degradación en diferentes áreas naturales del país, donde aproximadamente una cuarta parte del territorio nacional tiene algún grado de deterioro, concita a su restauración para recuperar la capacidad de los ecosistemas para la prestación de servicios ambientales y para garantizar el suministro de agua, la disponibilidad de alimentos, entre otros aspectos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018, pp.33-75).

En este sentido, la siembra de las semillas de sachá inchi contribuye a combatir la deforestación, favoreciendo la conservación del suelo y el medio ambiente en general. Esto cataloga a las semillas, como un cultivo óptimo y sostenible para el futuro. Adicionalmente este producto resulta muy auténtico y benéfico también para la salud humana, dado que aporta bienestar mejorando la salud y la calidad de vida de las personas (Rosero, 2015, p.46).

Adicional a esto, el cultivo de sachá inchi en áreas intervenidas y degradadas es una actividad de reforestación rentable. El cultivo de sachá inchi con tutores vivos, asociado con leguminosas (frijol) y otras especies de cobertura, contribuyen a la revitalización de los suelos degradados, incrementa la materia orgánica, fija mayor cantidad de nitrógeno, contribuye a la reducción en el efecto de compactación y erosión de los suelos, retiene mayor humedad en el suelo y permite el

control de malezas; esta planta podría comportarse como un cultivo permanente (hasta diez años de producción), lo que contribuiría a reducir la actividad extractiva que atentan contra la flora y fauna (incluyendo la tala de árboles y la caza indiscriminada) (Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana [IIAP], 2009, p. 35).

En este sentido, según la investigación 'Motores y Agentes de Deforestación' desarrollada por un equipo interinstitucional de cinco expertos de la Universidad Industrial de Santander (UIS), establecieron una cifra aproximada sobre la tala indiscriminada de árboles en Santander para el 2016 de 208 mil hectáreas de bosque y se estima que para el 2017 van cerca de 5.000 (Bernal, 2018). De acuerdo con esto, el cultivo de la semilla sachá inchi tiene un impacto positivo en la región santandereana.

5.1.6. Factor legal. Por último con respecto al factor legal, a continuación se menciona algunas resoluciones relevantes que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S:

La resolución 2674 de 2013 establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y requisitos para notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013). La resolución 2505 de 2004 por el cual se reglamenta las condiciones que deben cumplir los

vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles (Ministerio de transporte, 2004).

La resolución 5109 de 2005 establece los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados o materias primas para consumo humano (Ministerio de la Protección Social, 2005).

La resolución 719 de 2015 establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo al riesgo para la salud pública que estos puedan presentar (Ministerio de la Protección Social, 2015).

5.2. Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, dichas fuerzas son cruciales para formular las estrategias de una empresa y tener una posición en el mercado (Porter, 1998, p. 26). En este sentido, a continuación se analizan estas cinco fuerzas que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

5.2.1. Entrada de nuevos competidores. La entrada de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales, sin embargo, la amenaza de ingreso depende de algunas barreras presentes, en los competidores existentes (Porter, 1998, p. 27). A continuación se mencionan algunos factores que actúan como barreras para el ingreso en el sector de alimentos para la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

Un factor relevante son las economías de escala que se refieren según Porter (1998) a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo, ejemplo de ello, es la fuerza de ventas (pp. 27-28). En este sentido, para el presente estudio, las empresas que están constituidas por su larga trayectoria y reconocimiento en el sector de alimentos y que juegan un papel determinante para el ingreso de GESTALT ALIMENTOS S.A.S, dado que ofrecen un producto similar en el Municipio de Bucaramanga son:

La multinacional estadounidense PepsiCo, que en el año 2001 adquirió a la compañía Quaker y, que obtuvo ventas totales para el año 2017 por concepto de USD \$63.525 billones, de los cuales USD \$7.208 fueron para la región latinoamericana (PepsiCo, 2017, pp. 13-14); la multinacional Suiza Nestlé con ventas totales para el año 2017 de CHF 89.791 mil millones, (Nestlé, 2017, p. 64). Cabe señalar, que estas dos multinacionales encabezan el volumen de ventas en el sector de alimentos a nivel mundial, como lo menciona un estudio realizado por Oxfam, ong del Reino Unido “Behind the brands” (Salazar, 2018). Por otro lado, se encuentra el Grupo Nutresa, en la cual hace parte la compañía Noel, que reflejo para el año 2017 un total de ventas por

\$8.696 miles de millones y \$5.495 miles de millones a nivel nacional, es decir, el 63% fue parte del mercado colombiano (Grupo Nutresa, 2017, p. 2); por último, la empresa Colombina S.A para el año 2017 obtuvo ventas totales por \$1.727.189 millones de pesos, de estos el 62%

pertenece al mercado colombiano, es decir, \$1.066.116 millones de pesos (Colombina, 2017, pp.2-91).

Adicional a esto, dos factores importantes en la entrada de nuevos competidores es la diferenciación del producto y los canales de distribución de los mismos, donde normalmente las empresas que están establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes y unos canales lógicos de distribución definidos (Porter, 1998, pp. 29- 30). En este sentido, los productos que las empresas anteriormente citadas distribuyen en los diferentes puntos de la ciudad de Bucaramanga son; la galleta Quaker de la compañía PepsiCo con un precio de \$4.400 pesos el paquete de 6 packs, la galleta Fitness de la multinacional Nestlé con un precio de \$4.290 pesos el paquete de 9 packs, galleta Tosh de la compañía Noel con un precio de \$4.230 pesos el paquete de 9 packs y, por último la galleta Crakeñas de la empresa Colombina S.A con un precio de \$3.150 pesos el paquete de 6 packs (Ver Apéndice C); donde el canal de distribución de dichas empresas más común es el autoservicio que llega a los grandes supermercados de cadena de la ciudad como (Más X Menos, Mega Redil, Jumbo, Éxito, Despensa San Agustín, Metro entre otros), además estas empresas cuentan con una publicidad exclusiva que les permite llegar a más consumidores, debido a que utilizan los medios de comunicación principales del país, en su respectivo orden se citan los vídeos publicitarios de sus galletas; galleta Quaker (Quaker, 2016), galleta Fitness (Fitness, 2016), galleta Tosh (Tosh, 2012) y galleta Crakeñas (Crakeñas, 2015).

Con respecto al capital, según Porter (1998) la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en aspectos como la investigación, la tecnología e innovación. Es de aclarar, que estos factores están directamente relacionados con las ventajas no igualables por las compañías presentes en el mercado y los nuevos competidores que desean ingresar (pp. 29-31). En este sentido, el factor generador de conocimiento ocurre en grandes empresas, mientras que se difunde a través de diversos mecanismos en industrias de baja tecnología (Silva & Agredo, 2018).

En términos generales, el patrón dominante que caracteriza a las industrias de baja tecnología es una alta dependencia de las compañías que operan en otras industrias de alta tecnología, lo que lleva a un retorno de la inversión resultante de la optimización de sus procesos con las tecnologías existentes en el mercado que conducen a innovaciones incrementales en lugar de innovaciones disruptivas y altos niveles de riesgo (Bunduchi & Smart, 2010). De acuerdo con esto, como lo menciona el Grupo Nutresa (2016) los esfuerzos por obtener mejor tecnología y propuestas de valor diferenciadas, son esenciales para mantenerse en el mercado.

Otro aspecto fundamental que se debe tener en cuenta es la política gubernamental, donde el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas, en el caso del sector de alimentos en las normas para la aprobación del producto y las relaciones que este puede tener en la salud humana (Porter, 1998, p. 33). Cabe señalar que una de las materias primas más importantes en la elaboración de las galletas que las compañías en estudio utilizan, es la harina

de trigo, donde debido a la baja producción en Colombia con apenas 1.080.921 de toneladas para el año 2017 en comparación con Brasil, que produjo para el mismo año 9.000.000 de toneladas (Daly, 2017), el país debe importar dicha materia para satisfacer los requerimientos de las empresas. El decreto 1444 de 1996 “Por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control” (Ministerio de Salud, 1996), el gobierno nacional garantiza la calidad de los productos derivados de dicha materia prima, sin embargo, por medio de un estudio titulado “Wheat Belly: Lose the Wheat, Lose the Weight, and Find your Path Back to Health” según Williams Davis, el trigo y sus derivados tiene prejuicios a la salud humana (Gil, 2012), esto sin duda alguna hace que el control por parte del gobierno sea más riguroso en el manejo de esta materia prima y, por tanto afecte en la producción de las empresas y la imagen que ellas tienen frente a un consumidor cada día más exigente. En este sentido, con respecto a dicha fuerza, es decir, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de ingreso es baja, dado que existen altas barreras para ingresar a competir en el mercado de galletas saludables en el Municipio de Bucaramanga.

5.2.2. Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía (Porter, 1998, p.37). A continuación se mencionan algunos factores que juegan un papel fundamental en la rivalidad de competidores en el sector de galletería y, que GESTALT ALIMENTOS S.A.S debe tener en cuenta para su puesta en marcha.

Con respecto a la concentración de empresas, las compañías Nestlé, Noel y Colombina S.A dominan el sector de galletería con un 93% de posesión en el mercado colombiano (Medaglia, 2014). En este sentido, como lo menciona Porter (1998) cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, el líder o líderes, en este caso, pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios (p. 38).

En relación con la diversidad de los competidores, estos difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tiene diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro (Porter, 1998, p. 39), en este sentido, según Patiño y de la Ossa (2016) las empresas Nestlé, Noel y Colombina S.A muestran calificaciones similares en aspectos como; marcas reconocidas, capacidad instalada, precios y cultura organizacional, como lo evidencia la Matriz de Perfiles de los Competidores –MPC– (Ver tabla 1).

Tabla 2. *Matriz de perfil de los competidores.*

Factores		Grupo Nutresa		Nestlé		Colombiana S.A	
claves de	Valor	(Galletas Noel)					
éxito							
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje

Tabla 2. Continuación

Distribución	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66
Innovación y diferenciación de portafolio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Capacidad instalada	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Ejecución de punto de venta	0,25	4	1	3	0,75		
Relación precio/producto	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Relación cercana con los clientes	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Cultura organizacional	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Total	1,00		3,95		3,23		3,05

Nota: Adaptado de Patiño y de la Ossa, (2016)

En relación a los costos fijos, la rivalidad aumenta también a medida que crecen las posibilidades de lograr una ventaja en costos, dado que de esta forma las empresas tendrían que

competir en volumen, lo que beneficia a aquellas que tengan mayor volumen de producción (Mejía, 2014), en este sentido, como se evidenció en el factor de amenaza de nuevos competidores, las empresas, Nestlé, Noel del grupo Nutresa, Colombina S.A y la compañía Quaker, de la multinacional PepsiCo mantienen este tipo de ventajas dado el alto volumen de ventas. Esto permite sin duda alguna como lo menciona Porter (1998) tener una posesión en el mercado, importante para manejar los costos en relación al valor agregado (p. 38).

Con respecto al crecimiento del sector, de acuerdo con los datos de la investigadora de mercados, Euromonitor International, para el año 2017 en Colombia se vende 74.300 toneladas de galletas y ese volumen suma ventas en el retail por US\$401,9 millones (Guevara, 2017).

Euromonitor estima que en los próximos cinco años, los colombianos consumirán 1,6 kilogramos al año, una cifra que todavía está muy lejos de los países con mayor consumo como Argentina, Chile y Uruguay, cuyo consumo per cápita se ubica en 8,5; 4,8 y 4,5 kilogramos, respectivamente (Guevara, 2017). En este sentido, como asegura Porter (1998) el crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión (p.38).

En cuanto a los factores de barreras de salida y entrada, según Porter (1998) este tipo de barreras son conceptualmente distintas, sin embargo, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector industrial, donde a menudo, dichas barreras están relacionadas, por economías sustanciales de escala en la producción y activos especializados (p.42). En este sentido, GESTALT ALIMENTOS S.A.S, se encuentra en el caso menos adecuado, el cual es,

donde las barreras de ingresos son bajas y las de salida son altas, dado el estatus privilegiado de las empresas que dominan el sector de galletería.

5.2.3. Productos sustitutos. Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. De acuerdo con esto, según Porter (1998) los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos (pp. 43-44).

En este sentido, como es bien sabido, en el mundo y en Colombia, durante los últimos años se ha incrementado una tendencia de consumo hacia un estilo de vida más saludable, en el que el ejercicio físico, la salud mental y la alimentación sana han dado cabida a un nuevo nicho de mercado. En virtud de ello, uno de los posibles sustitutos para GESTALT ALIMENTOS S.A.S son los snacks saludables, con un precio de \$3.950 pesos el paquete de 6 packs. Este mercado se consolida como una oportunidad para el crecimiento de la economía colombiana, así como para las ventas al exterior (La nota económica, 2018).

Adicional a esto, otro posible sustituto para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, es sin duda alguna el pan saludable, compuesto en su mayor porcentaje por frutos secos, esto implica una gran oportunidad de negocio para las panificadoras en el país (Dinero, 2015); donde el pan saludable es aquél cuya fórmula y proceso ofrecen una mayor densidad y variedad de nutrientes por porción, la calidad difiere según su origen o forma de comercialización (IAIimentos, 2015). Esto se podría explicar por el hecho de que son más caros que los panes tradicionales en un

supermercado un pan tajado blanco cuesta menos de \$3.000 y uno integral bordea los \$4.000. Donde se espera que este mercado dé un salto a los US\$36.000 millones en 2018 (Dinero, 2015).

5.2.4. Negociación de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios (Porter, 1998, p.47). En este sentido, evaluaremos dos de los insumos más importantes que tienen importancia en el mercado de la galletería.

Uno de los principales insumos que las empresas adquieren para la elaboración de las galletas es la harina de trigo. La producción de harina de trigo en los años 2016 y 2017 de algunos países latinoamericanos se puede observar en la siguiente figura (ver figura 12).

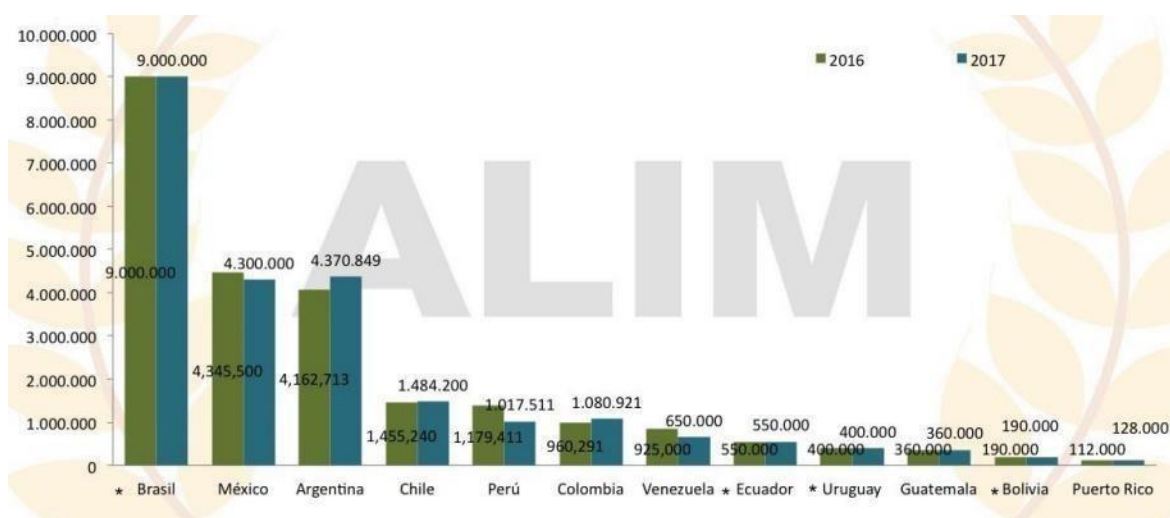


Figura 12. Producción de harina de trigo por país en toneladas. Adaptado de Daly, (2017).

Con respecto a las importaciones y exportaciones de los años 2013 a 2017 de la región latinoamericana, a continuación se detalla en la siguiente figura (ver figura 13).

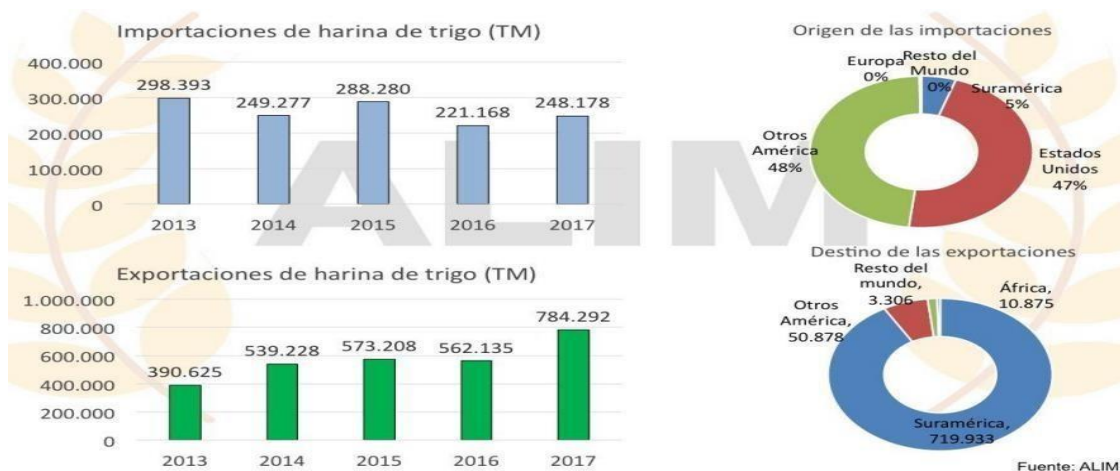


Figura 13. Importaciones y exportaciones de harina de trigo. Adaptado de Daly, (2017).

Por último, es importante mencionar que el destino de la harina de trigo en Colombia va a parar a los sectores de panadería y repostería con porcentaje de participación del 80%, pastas y galletería con un porcentaje de participación del 10% respectivamente; como se puede apreciar en la siguiente figura (ver figura 14).

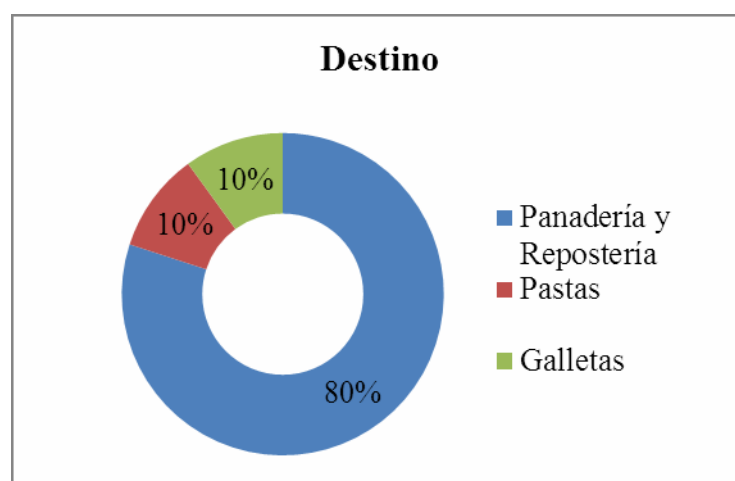


Figura 14. Destino de harina de trigo en Colombia. Adaptado de Daly, (2017).

El segundo insumo fundamental que devengan las empresas para la elaboración de las galletas es el azúcar. Colombia representa el 1,3% de la producción mundial y ocupa el puesto 13 en el ranking mundial entre 91 países productores. Sólo 10 países concentran el 76% de la producción mundial (ver tabla 3) (Asocaña, 2017).

Tabla 3. Producción mundial de azúcar. Promedio 2014-2016 (toneladas).

Puesto	País	Promedio (2014-2016)	Participación	Participación acumulada
1	Brasil	36.253.847	21,4%	21,4%
2	India	26.564.333	15,7%	37%
3	Unión Europea	16.280.227	9,6%	46,6%
4	China	10.912.333	6,4%	53,1%
5	Tailandia	10.501.704	6,2%	59,3%

Tabla 3. Continuación

6	Estados Unidos	7.228.333	4,3%	63,5%
7	México	6.068.834	3,6%	67,1%
8	Pakistán	5.339.826	3,1%	70,2%
9	Rusia	5.158.909	3,0%	73,3%
10	Australia	4.700.071	2,8%	76,1%
11	Guatemala	2.872.393	1,7%	77,7%
12	Indonesia	2.418.333	1,4%	79,2%
13	Colombia	2.293.727	1,4%	80,5%
	Otros	33.033.042	19,5%	100%
Total		169.625.913	100%	

Nota: Adaptado de Asocaña, (2017).

Para el año 2017 las exportaciones de azúcar aumentaron un 35,6% respecto a las registradas en 2016, con 703 mil toneladas, generando divisas para el país por 362 millones de dólares. Perú con 30% de participación, Estados Unidos con 15% de participación, Ecuador con un 14% de participación, Chile con 12% de participación y Haití con un 9% de participación fueron los principales destinos de exportación (Asocaña, 2017)

Con respecto a las importaciones de azúcar en 2017 disminuyeron 15,4% con respecto a 2016, alcanzando 197 mil toneladas, de las cuales, 42,8% provienen de países de la comunidad andina

de naciones y 42, 5% de Brasil, estas toneladas son el cuarto registro más alto de la historia, después de 2012 (307 mil toneladas), 2013 (287 mil toneladas) y 2016 (232 mil toneladas) (Asocaña, 2017).

5.2.5. Poder de los clientes. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en un sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas (Porter, 1998, p. 44).

En este sentido, uno de los aspectos importantes es la concentración de los clientes en el mercado. Donde según Porter (1998) los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas (p. 45). A pesar de ello, el consumo per cápita de galletas en Colombia es de 4 kilos por persona al año, a diferencia de Brasil con un promedio de 6,5 kilos por persona al año (Daly, 2017). De acuerdo con esto, una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo (Porter, 1998, p.47).

Sin embargo, hoy en día el consumidor está interesado en el origen del producto, es decir, buscan que las personas que participaron durante toda la cadena de valor hayan recibido el pago justo por su trabajo y gocen de condiciones laborales adecuadas (ÉLogística, 2011). En este sentido, los productos saludables despiertan sin duda alguna la atención de los consumidores, que cada vez más buscan alinearse con esta tendencia de consumo. Colombia es uno de los países donde sus consumidores más invierten en lo saludable a la hora de comer como se puede

apreciar en la figura 15 (Nielsen, 2015). Todo esto hace que las empresas deban procurar propuestas de valor más robustas y complejas con el propósito de satisfacer a la nueva generación de clientes, que a diferencia de sus antecesores, tienen un mayor grado de formación y de acceso a las fuentes de información por medio de la tecnología (Mápura, 2014). De modo que, los factores de decisión de los compradores están tomando cada vez más fuerza.

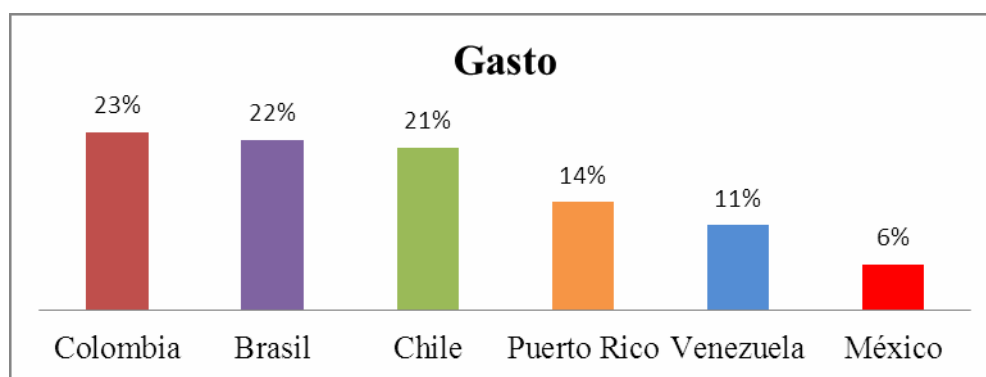


Figura 15. Gasto destinado a saludables en Latinoamérica. Adaptado de Nielsen, (2015).

6. Análisis de mercado

La investigación de mercados es un proceso metodológico para conocer el mercado. Dicho proceso incluye la identificación, sistematización, recolección, análisis y distribución de información con el propósito de generar nuevo conocimiento y apoyar el proceso decisorio de una determinada empresa (Echeverri, 2008, p. 38). En este sentido, a continuación se

detalla la descripción del producto, el mercado potencial, el desarrollo de la investigación de mercados y sus respectivas conclusiones.

6.1. Descripción del producto

La galleta Choco-Sacha de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S es un producto integral bajo en azúcar, sin gluten y con contenido proteico debido a la variedad de ingredientes que contiene, los cuales permiten darle un aporte de beneficio a la dieta alimenticia de las personas.

Para la obtención de la galleta se realizó un análisis bromatológico en el Centro de Investigación en Ciencia y Tecnología de Alimentos –CICTA– en el laboratorio del parque tecnológico de Guatiguará de la Universidad Industrial de Santander, en el apéndice D se detalla los resultados y las metodologías utilizadas para determinar las propiedades de la galleta Choco-Sacha.

6.2. Mercado potencial y objetivo

Nielsen realizó una encuesta sobre los hábitos de consumo de 30.000 personas de distintas generaciones en 60 países del mundo. Uno de los datos más interesantes que arrojó dicho informe es que para el 39% de los millenials lo más importante es mantener una vida saludable (Dinero, 2016). Esta generación tienen hábitos de consumo muy particulares, a tal punto que las empresas se han visto en la obligación de modificar las formas de vender para satisfacerlos. Dado que este tipo de consumidores tienen características muy diferenciadoras a la hora de alimentarse (Torres, 2017); atributos como ‘orgánico’, ‘libre de gluten’ y ‘alto en proteína’ son de gran relevancia para ellos (Dinero, 2016), por eso aprecian mucho los alimentos orgánicos, que además de ser muy nutritivos son naturales, los alimentos que contengan ingredientes como

semillas de Chía, Amapola, Quinua, amaranto, etc., los perciben como naturales (Torres, 2017). Y es que una de las mayores satisfacciones de los millenials es mantener una vida saludable, muestra de ello, el 81% de ellos estaría dispuesto a pagar más dinero por alimentos que brinden beneficios a su cuerpo (Dinero, 2016). Además hay una tendencia de “vuelta a lo básico” en el rubro alimentación, con productos más sencillos, menos procesados y con menor proporción de agregados químicos. De acuerdo con esto, la educación y el compromiso con los consumidores en torno a la confianza y la transparencia se volverán cruciales, especialmente para aquellos que sufren alguna dolencia y se preocupan por lo que llevan a su mesa (Marketing, 2018).

En este sentido, para tener un panorama más claro a la hora de segmentar un mercado, donde, de acuerdo a Echeverri (2008), la segmentación es el proceso de dividir el mercado en diferentes partes. El objetivo de este proceso es definir el mercado meta y enfocar las acciones que se derivan de la mezcla de marketing. La segmentación permite identificar un grupo de compradores actuales y potenciales dentro de un mercado en el que comparten necesidades e intereses similares. Sin embargo, con el incremento de las competencias entre las distintas empresas participes en un determinado mercado, la población objetivo se hace cada vez más desconocida y exigente (p. 53). Por tal motivo, el mercado potencial para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, son todos los habitantes del municipio de Bucaramanga y, el mercado objetivo de acuerdo a la segmentación del mismo, son los millenials (que van entre edades de 18 a 35 años) residentes de la ciudad de los estratos socioeconómicos 2 a 5.

6.3. Investigación de mercados

Para un panorama más claro en el desarrollo del presente trabajo se deben tener en cuenta que en el plan de proyecto se realizó un sondeo preliminar acerca de hábitos alimenticios y preferencias con la población bumanguesa, con el fin de determinar el producto, el cual fue, la galleta Choco-Sacha, adicional a esto, para determinar la aceptación de la galleta, se realizó otro tipo de cuestionario teniendo en cuenta características más específicas de las personas encuestadas, y se testeó la galleta mediante un análisis sensorial. En este sentido, para términos de la comprensión de la lectura, de ahora en adelante, para la primera encuesta y sus resultados, se hará alusión con el nombre Encuesta Inicial (Ver apéndice E) y sus resultados (Ver apéndice F). Y para la segunda encuesta y sus resultados se hará alusión al nombre Encuesta Final; más adelante se anexa la encuesta y sus respectivos resultados.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por el Banco Mundial “ciudades competitivas para estudios y crecimientos”, Bucaramanga fue declarada como la ciudad más prospera de la región de América Latina (Banco Mundial, 2015). De acuerdo con esto, la puesta en marcha de la idea de negocio de GESTALT ALIMENTOS S.A.S es una alternativa para el emprendimiento saludable, entiéndase este como el fomento de estilos de vidas saludables con el fin de promover una alimentación nutricional con beneficios a la salud humana.

En este sentido, de acuerdo al informe de Euromonitor, en Colombia el consumo de productos más saludables está en constante crecimiento, con un incremento del 10% anual. Esto debido a que, las personas a la hora de adquirir productos desean encontrar características diferenciadas, por ejemplo, que contengan algunas funcionalidades o atributos, que se puedan ligar a salud o

mayor bienestar como menos sodio, azúcar o gluten (Vanguardia, 2017). Adicional a ello, el 72% de la población encuestada en la Encuesta Inicial indicó consumir productos alimenticios que contienen algún fruto seco, donde dichos frutos son altamente nutritivos.

6.3.1. Tamaño de muestra. Para determinar el número de la muestra con el fin de realizar la Encuesta Final, se tuvo como referente la tabla de la dinámica poblacional por estratos socioeconómicos del municipio de Bucaramanga, que data del año 2011, según el Observatorio Municipal del Habitat y la Vivienda de Bucaramanga (ver tabla 4) (Bucaramanga, 2011).

Tabla 4. *Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos.*

Estrato	Población	% de participación poblacional	Número de hogares	% de participación de hogares
Estrato 1	60.018	11.76%	18.902	12.60%
Estrato 2	88.025	17.24%	31.053	20.70%
Estrato 3	141.138	27.65%	38.704	25.80%
Estrato 4	165.852	32.49%	48.154	32.10%
Estrato 5	19.401	3.8%	4.800	3.20%
Estrato 6	56.978	7.07%	8.401	5.60%

Nota: Adaptado de Observatorio Municipal del Habitat y la Vivienda de Bucaramanga, (2011)

De acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE– para el año 2018 la población de Bucaramanga se estima que sea de 528.610 (ver apéndice G), siendo este el mercado potencial teórico. En virtud de ello, teniendo en cuenta que el segmento de mercado para GESTALT ALIMENTOS S.A.S se seleccionó entre los ciudadanos millenials de los estratos 2 a 5 de la ciudad, es decir, el mercado objetivo es aproximadamente 172.585 habitantes (ver tabla 5); donde el porcentaje de la población entre las edades 15 a 39 años de edad (una aproximación de edades de los millenials) se obtienen de acuerdo a las proyecciones de la base de datos del DANE (ver apéndice G). Adicional a esto, la probabilidad de aceptación p y no aceptación q , se determinaron de acuerdo a la Encuesta Inicial, donde el resultado a la pregunta ¿Estaría dispuesto(a) a consumir el fruto seco sachá inchi combinado con otros frutos secos o en su defecto en algún producto?, arrojó que el 89% de los encuestados estaría dispuesto a consumir dicho producto, y el 11% no. Y el error estimado se tomó con base a la referencia de (Prieto, 2015), es decir 5% que generalmente se utiliza en una investigación de mercados para el grado de confianza del 95% (p. 106). De modo que el tamaño de la muestra es de 150 encuestas, de acuerdo a la siguiente ecuación:

Población: 172.585 habitantes Intervalo de confianza: 95% ($z=1.96$) Probabilidad de aceptación: 89% Probabilidad de no aceptación: 11% Margen de error: 5% Muestra: 150 encuestas

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 172.585 * (0,89) * (0,11)}{(0,05)^2 * (172.585 - 1) + (1,96) * (0,89) * (0,11)}$$

$$n = 150,37$$

Tabla 5. *Mercado objetivo*

Estrato	Población	% de población	% de población entre edades de 15 a 35 años
Estrato 1	62.165	11.76%	25.001
Estrato 2	91.132	17.24%	36.651
Estrato 3	146.161	27.65%	58.783
Estrato 4	171.745	32.49%	69.073
Estrato 5	20.087	3.8%	8.078
Estrato 6	37.320	7.07%	15.012
Totales	528.610	100%	212.598
Población objetivo: millenials de estrato 2 a 5 siendo un total de 172.585 habitantes			

Nota: Adaptado de DANE, (2018).

6.3.2. Implementación de la encuesta. Para la implementación de la Encuesta Final, se realizó en los diferentes puntos de la ciudad de Bucaramanga, tales como parques, centros comerciales, universidades entre otros sitios. Teniendo en cuenta las características principales del cliente potencial, las cuales eran, personas entre 18 a 39 años de edad, residente de Bucaramanga, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 a 5 y como principal característica consumidor habitual de alguna de las galletas con contenido de fruto seco, tales

como Tosh, Fitness, Quaker, Crakeñas, y galletas artesanales, entre otras alternativas, pero saludables. Es de aclarar, que todas las encuestas se hicieron de manera personal, debido a que, se debía realizar el análisis sensorial de la galleta.

6.3.3. Diseño de la muestra. La estructura de la Encuesta Final diseñada para el proceso de recolección de información (Ver apéndice H), consta de 17 preguntas en su mayoría de selección múltiple entre 4 a 6 opciones de respuesta, dos de tipo cerrada y una de tipo abierta. En este sentido, el objetivo de la Encuesta Final se detalla a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. *Objetivo Encuesta Final*

Fase	Objetivo de la investigación	Preguntas
Datos demográficos	Identificar las principales características demográficas del cliente	1.Edad 2.Sexo 3.Barrio (Estrato)
Hábitos	Identificar los hábitos alimenticios de las galletas de frutos secos del cliente.	4.Galleta preferida 5.Lugar 6.Frecuencia 7.Hora 8.Cantidad 9.Precio 10.Atributo 11.Motivación

Tabla 6. Continuación

Degustación	Determinar la aceptación del cliente con respecto a la galleta con contenido de harina de sachachi. 12.Color 13.Olor 14.Textura 15.Sabor 16.Aceptación 17.Dispuesto a pagar
-------------	--

6.3.4. Análisis de los resultados de la encuesta. Luego de realizar la Encuesta Final en los diferentes puntos de la ciudad a 150 personas, a continuación se muestran sus resultados y su respectivo análisis, estos se pueden observar en la figura 16.

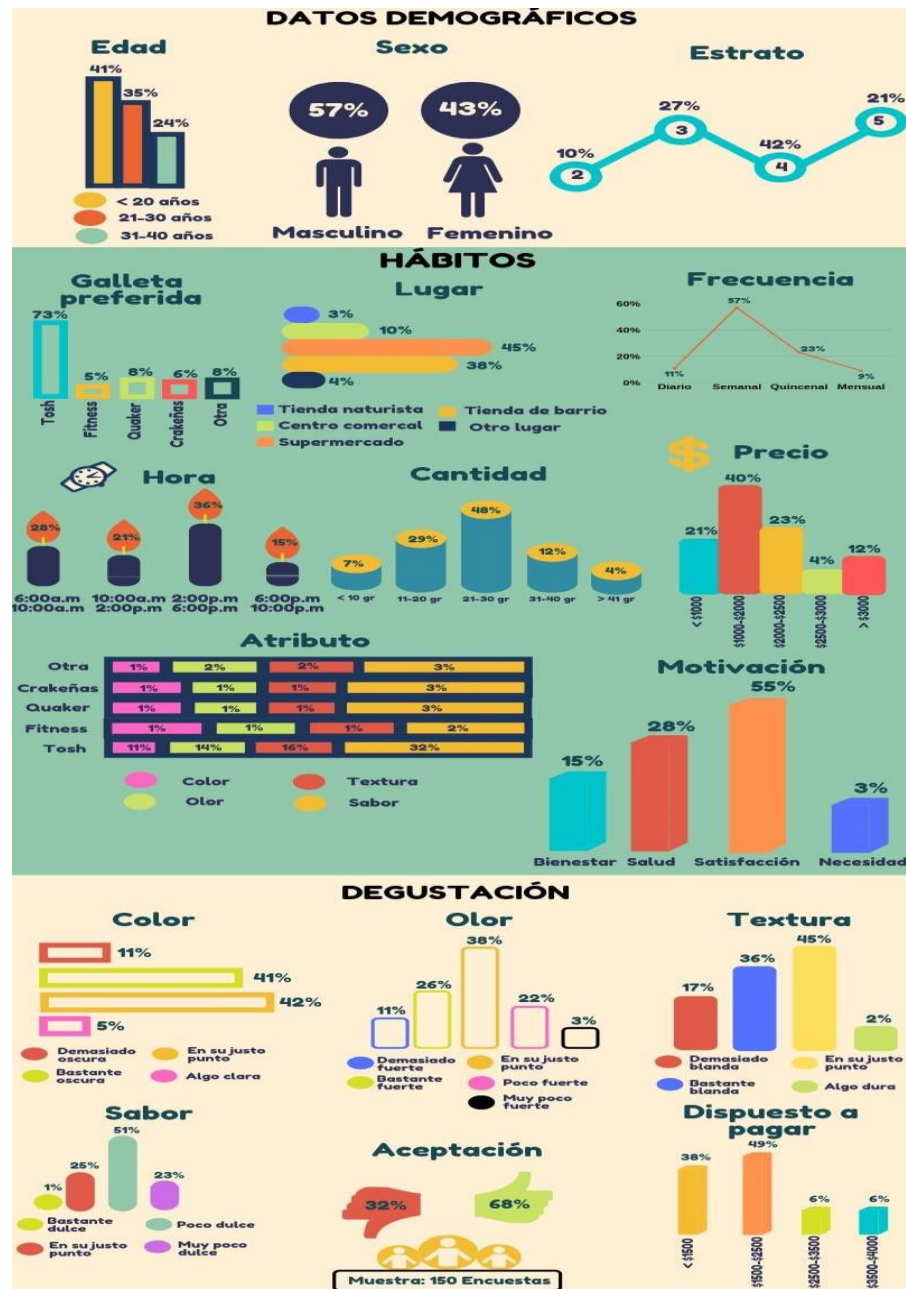


Figura 16. Resultados Encuesta Final

Con respecto a las características demográficas de las 150 personas encuestadas en la Encuesta Final, el 41% se encuentra en una edad menor a 20 años y el 35% entre el rango de edad de 21 a 30 años, el 24% entre el rango de edad de 31 a 40 años. El 43% fueron mujeres y 57% hombres. El 10% pertenece al estrato 2, el 27% al estrato 3, el 42% corresponde al estrato 4 y por último el 21% al estrato 5. Siendo, éstas las características principales para segmentar el cliente potencial.

De acuerdo con los hábitos alimenticios sobre el consumo de galletas con frutos secos, la galleta favorita de los bumangueses encuestados es la Tosh, con un 73% de preferencia, esto se debe al fácil acceso, debido a que se encuentra distribuida en la tiendas de barrio y principales supermercados de cadena; de las demás galletas sus porcentajes fueron muy bajos en comparación con la Tosh, siendo el orden de la siguiente manera, el 5% la Fitness, el 8% la Quaker, el 6% la Crakeñas y por último el 8% otro tipo de galleta, como las denominadas tipo artesanal. Con respecto al lugar de compra, el 45% indicó adquirir su galleta más habitual en los supermercados, el 38% en tienda de barrio y el 17% restante, se repartió en sitios como tienda naturista (3%), centro comercial (10%) y otro lugar, como catálogo (4%). De las galletas más habituales el 57% indicó que los consumen semanal, el 23% quincenal, el 11% diario y el 9% mensual; en horarios de 6:00a.m a 10:00a.m con un 28%, de 10:00a.m a 2:00p.m con un 21%, de 2:00p.m a 6:00p.m con un 36%, siendo este el horario más habitual y de 6:00p.m a 10:00p.m con un 15%; en cantidades que varían de 21 a 30 gr, con un 48% de participación, entre 11 a 21 gr con un 29%, entre 31 a 40 gr con un 12%, menos de 10 gr con un 7% y más de 41 gr con un

4% de participación; los precios de compra de estas galletas, oscilan entre \$1000 a \$2500 mil pesos, como lo señalo el 63%, el restante las fases Comprender, Observar + empatizar, Definir e Idear respectivamente; es de resaltar que en la etapa Desarrollo, es su fase Observar + empatizar se realizó un mapa de empatía que sirvió de base para la obtención de la galleta (ver apéndice I). Ahora se detalla las etapas Evaluación y Ejecución relacionadas con las fases Prototipar, Testear e Implementar para completar la metodología design thinking (ver apéndice J). En este sentido, para la fase de prototipar se desarrollaron cinco pruebas para determinar el producto (ver apéndice K); con respecto a la fase de testeo, mediante un análisis sensorial se dio a degustar la galleta a la población objeto de estudio, es decir, a las 150 personas encuestadas de la Encuesta Final, donde en cuanto al color de la galleta, el 42% indicó en su justo punto el color de la misma, el 41% señaló bastante oscura, el 11% mencionó demasiado oscura y el 5% manifestó que la galleta es algo clara; en tanto al olor de la galleta, el 38% señaló en su justo punto el olor de la misma, el 26% indicó bastante fuerte, el 22% manifestó poco fuerte, el 11% expresó demasiado fuerte y el 3% mencionó que la galleta es muy poco fuerte; con relación a la textura de la galleta, el 45% manifestó en su justo punto la textura de la misma, el 36% indicó bastante blanda, el 17% señaló demasiado blanda y el 2% expresó que la galleta es algo dura, por último con respecto al sabor de la galleta, el 51% mencionó poco dulce el sabor de la misma, el 25% indicó en su justo punto, el 23% señaló muy poco dulce y el 1% manifestó bastante dulce la galleta.

De acuerdo con esto, para comprobar la aceptación de la galleta entre los bumangueses encuestados, se les consulto mediante una pregunta. Supongamos que usted pudiera encontrar está galleta en las tiendas, ¿Estaría dispuesto(a) a comprarla?, donde el 68% indicó afirmativamente y el 32% restante negativamente. Finalmente, a las afirmo encontrarlos, menos de \$1000 mil pesos (21%), entre \$2500 a \$3000 mil pesos (4%) y más de \$3000 mil pesos (12%). De acuerdo con los atributos de las galletas más habituales, el sabor, es el factor más imprescindible para los habitantes encuestados con un 43% de participación, la textura con un 22% de importancia, el olor con 19% de relevancia y por último el color con 16% de participación. Los mayores motivos por los cuales las personas adquieren este tipo de galletas son el 55% por satisfacción, el 28% por salud, el 15% por bienestar y el 3% por necesidad.

De acuerdo con la secuencia de la metodología design thinking y, teniendo en cuenta que en el presente trabajo ya se han desarrollado las etapas Indagación y Desarrollo correspondientes a personas que afirmaron positivamente, es decir, 103 personas se les indagó acerca del precio que estaría dispuesto a pagar por la misma, siendo el rango de \$1500 a \$2500 la opción que obtuvo el porcentaje más alto con un 49%, menos de \$1500 con un 38%, el rango de \$2500 a \$3500 con un 6%, de igual manera el rango \$3500 a \$4000 con un 6%.

Con respecto a la fase Implementar correspondiente a la etapa Ejecución, los medios a utilizar serán; un préstamo bancario a través de Bancolombia con el aporte del 80% (exceptuando gatos preoperativos del proyecto) y el 20% restante autoría del autor.

6.4. Conclusión de la investigación de mercados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta Inicial, los adolescentes y jóvenes expresaron con un 56% la aceptación de un producto con contenido de sachá inchi, donde se les indicó los beneficios de éste “En la actualidad existe una semilla llamada sachá inchi que refuerza el sistema inmunológico, controla el colesterol, el estrés, el agotamiento nervioso o mental, combate el cansancio, tiene propiedades anti inflamatorias entre beneficios a la salud humana”; caso contrario las personas más adultas manifestaron su inseguridad por los beneficios de la semilla con un 15% de participación. Sin embargo, en la Encuesta Final, donde se realizó el testeo de la galleta, las apreciaciones tuvieron una tendencia de cambio, es decir, a pesar de una aceptación de la galleta por parte de los adolescentes y jóvenes, hubo una postura de abnegación frente a la galleta; caso opuesto a lo que ocurrió con la población adulta, que tuvo mayor reacción de aceptación, es decir, se pudo observar que los adolescentes y jóvenes son más movidos por sus emociones que por un sentido de razón, como lo afirma Han (2014) “hoy no consumimos cosas, sino emociones”, puesto que, a la hora de realizar el análisis sensorial de la galleta (producto que antes habían aceptado dado que se les mencionó los beneficios a la salud anteriormente descritos), algunos se abstuvieron de aceptarlo; por el contrario, los adultos, se sintieron a gusto con la galleta una vez realizado el análisis sensorial y, no fueron tan incrédulos como al principio lo habían sido. En síntesis, los adolescentes y jóvenes comprenden la importancia de consumir productos saludables, sin embargo, no dimensionan en su totalidad el valor de uso que un producto puede aportar a su salud, independiente de cuales sean las características organolépticas de un producto. Caso distinto a la actitud de los adultos, que en

últimas han padecido o padecen de algún problema de salud, el cual les hace valorar más el uso de los productos saludables y por tanto tener una mayor dimensión de los mismos.

En este sentido, para segmentar aún más el cliente potencial y teniendo en cuenta el panorama descrito con anterioridad, se plantea una hipótesis siguiendo estos cuatro pasos (ver figura 17), que permiten llegar a un nicho de mercado más significativo para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, donde:

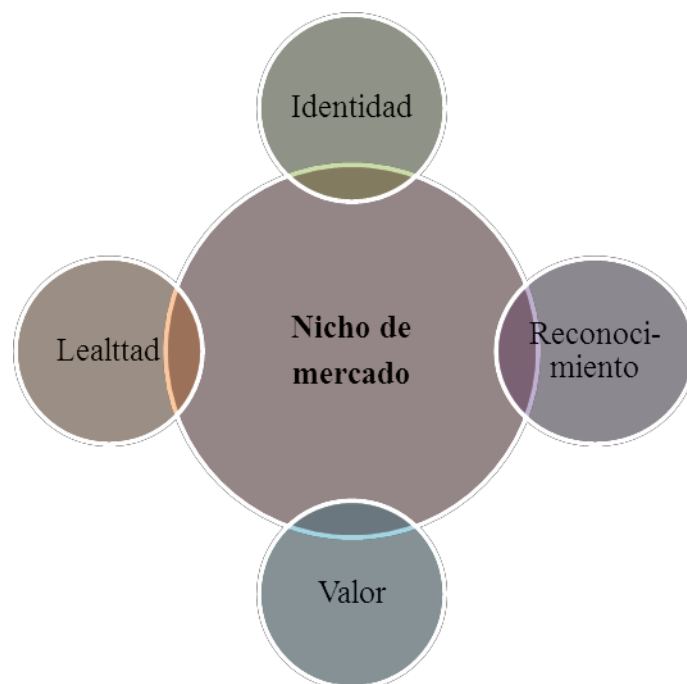


Figura 17. Nicho de mercado

Identidad hace alusión a la importancia que el cliente le da al producto

Reconocimiento hace referencia al beneficio que el cliente le da al producto

Valor hace mención al conocimiento que el cliente tiene frente al producto

Lealtad hace alusión a la confianza que el cliente le da al producto

En conclusión, de acuerdo con esta hipótesis, los clientes para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, y teniendo en cuenta el lienzo del modelo canvas en la parte de clientes (A quién ayudas) (Clark et al., 2012, p.54), la galletas Choco-Sacha va dirigida a dos tipos de clientes potenciales, por un lado a la generación millenials con estilos de vida saludables y adultos consumidores de productos bajos en azúcar pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3 y 5. En este sentido, de acuerdo a los cuatro pasos anteriormente mencionados Identidad Reconocimiento Valor Lealtad, lo ideal es que las personas a la hora de adquirir la galleta Choco-Sacha tengan una identidad (importancia), reconozcan (beneficio) el valor (conocimiento) de este producto y sean leales (confianza) a él, no por incentivar su consumo, sino por el beneficio que este tiene a la salud humana

6.5. Estimación de la demanda

Con respecto a la población objetivo, es decir, 172.585 habitantes, se segmentó a las personas autodenominadas millenials residentes de Bucaramanga pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 a 5 respectivamente, que consuman habitualmente galletas con frutos secos. En síntesis, de la población de 172.585 personas y teniendo en cuenta la guía de aproximaciones

de porcentajes de participación de mercado, la participación en el mercado que tendrá GESTALT ALIMENTOS S.A.S con respecto a sus competidores es 20% a 30% según los tres factores definidos como pequeños, algunos y diferentes (Ver apéndice L) (Entrepreneur, 2011), esto dado las características que la galleta Choco-Sacha contiene. En este sentido la participación en número de personas sería de 34.517 habitantes ($172.585 \times 20\%$) y de acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta Final el 68% afirmó estar dispuesto a consumir la galleta Choco-Sacha (aclarando que dicha población ya cumplía con la principal característica anteriormente mencionada, es decir, era consumidor de galletas con contenido de frutos secos). Adicional a esto, de acuerdo al cruce de las preguntas seis y ocho de la actual encuesta, los bumangueses en promedio consumen mensualmente 36,08 gramos de galletas (ver tabla 7).

Tabla 7. *Consumo promedio*

Cantidad	Frecuencia				Promedio
	Diario (30)	Semanal (4)	Quincenal (2)	Mensual (1)	
Menos de 10 gr		2,17	0,22		0,6
11-20 gr	15,16	10,11	2,36	0,34	6,99
21-30 gr	49,89	26,61	5,54	1,11	20,79
31-40 gr		12,35	0,77	0,77	3,47
Más de 41 gr	13,37	1,78	1,78		4,23
TOTAL					36,08

En este sentido para estimar la demanda (ver tabla 8) del producto se hace mediante el siguiente paso:

Tabla 8. *Estimación de la demanda.*

Fórmula	Consumo mensual en gramos	Consumo anual en gramos
34.517*68%*36,08gr	846.853,884gr	10.162.246,62 gr

6.6. Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda potencial (ver tabla 9) de los siguientes años, se tuvo en cuenta el incremento de la industria de alimentos y bebidas donde se espera crezca un 7% en los próximos cinco años (Invest in Bogotá, 2018); donde al sector de galletería se le asignó un 34% de dicho incremento, es decir, una tasa de crecimiento del 2,4% respectivamente.

Tabla 9. *Proyección de la demanda.*

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	10.162.246,62	10.406.140,54	10.655.887,91	10.911.629,22	11.173.08,32

(gr)

6.7. Análisis de la competencia

Como se mencionó en la entrada de nuevos competidores de las cinco fuerzas de Porter, las empresas establecidas en el mercado de galletería son la compañía PepsiCo con su galleta Quaker con un precio de \$4.400 pesos el paquete de 6 packs, la multinacional Nestlé con la galleta Fitness con un precio de \$4.290 pesos el paquete de 9 packs, la compañía Noel con la

galleta Tosh con un precio de \$4.230 pesos el paquete de 9 packs y, por último la empresa Colombina S.A con la galleta Crakeñas con un precio de \$3.150 pesos el paquete de 6 packs. Sin embargo, debido a la posición de dichas compañías en el mercado, estas se hacen inalcanzables para GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

En este sentido, una de las competencias a nivel local directas para GESTALT ALIMENTOS S.A,S, es la empresa Dolcezza (Dolcezza, 2019), empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos naturales; producen y comercializan alimentos naturales sin conservantes tales como: panadería, galletería, mezcla de frutos secos, granolas, lácteos de soya, productos apícolas, turrone, semillas de alto valor nutricional, hojas medicinales, que ayudan a prevenir y controlar las enfermedades causadas por falta de una alimentación sana. Una de las galletas que ofrecen en el mercado es la galleta con almendras a base de trigo y avena endulzadas con panela y textura tostada con un precio de \$14.000 mil pesos en caja de ocho unidades, cuatro galletas cada una (ver figura 18). Y a nivel nacional, la competencia más directa es la empresa Don Juan Organics, ubicada en la ciudad de Medellín (Don Juan Organics, 2019), empresa colombiana dedicada a la agroindustria y la producción de alimentos saludables; el enfoque principal de dicha empresa es la producción limpia orgánica y sostenible. Así mismo, la producción de alimentos se enfoca en alimentos saludables, 100% naturales y sin aditivos químicos, preparados con materias primas que producen ellos mismos o supervisan. Dado que ofrecen en el mercado una galleta Saint Cookies de quinua, moringa, sachá inchi y arándanos. Con 40% de proteína vegana (ver figura 19).



Figura 18. Galleta de almendra. Adaptado de Dolcezza, (2019).



Figura 19. Galleta Saint Cookies. Adaptado de Don Juan Organics, (2019).

7. Plan de mercadeo

El marketing es un proceso social de intercambio que se inicia en la planeación, fijación de precios, distribución y promoción de ideas, bienes y servicios. Dentro del concepto de mercadeo se evidencia lo que comúnmente se denomina marketing mix, esta mezcla es un conjunto de

herramientas conocida como las 4 pes: producto, precio, plaza y promoción (Echeverri, 2008, p. 67). En este sentido, a continuación se detalla el plan de mercadeo para GESTALT S.A.S.

7.1. Estrategia de producto-cliente

El término producto hace referencia a un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen necesidades y deseos del cliente. El concepto de producto reúne elementos como: diseño, marca, empaque, garantía, calidad, funcionalidad, soporte, accesorios y servicio (Echeverri, 2008, p. 68). En este sentido, de acuerdo con la filosofía del termino Gestalt donde procura centrarse en el presente del individuo, en lo que siente y piensa, en el aquí y ahora, en el “darse cuenta”, es decir, despertar la conciencia del individuo sobre sí mismo, sobre sus actos y su ser. Todo ello con la finalidad de que la persona llegue a ser ella misma, más completa, libre e independiente, para su autorrealización y crecimiento personal (Significados, 2016), GESTALT S.A.S ofrecería la galleta Choco-Sacha a personas que se identifican, reconozcan, valoren y sean leales con los productos saludables, dado que conocen su aporte a la salud. Es por esto que esta galleta es una alternativa que promueve buenos hábitos alimenticios sin dejar a un lado los antojos tradicionales de la región. Como lo señala María Alejandra, emprendedora de la ciudad, quien es amante de las galletas tipo saludable y quien descubrió que sí se puede optar por este tipo de mercado a nivel local (Ruiz, 2015).

Por otro lado de acuerdo a Echeverri (2008) la galleta Choco-Sacha se encuentra en la etapa de introducción, donde las características principales de dicha etapa son los gastos elevados debido a la investigación, desarrollo y comercialización que GESTALT S.A.S tendrá una vez sea ejecutado el presente trabajo de idea de negocio.

7.1.1. Logo. El logo de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S (ver figura 20) se compone de la palabra Gestalt con letra amarante de color negro, que connota el despertar de la conciencia del individuo. Además de un símbolo en la parte superior derecha que representa el sol, con colores entre mezclado de amarillo tierra y negro; dicha figura hace alusión al dios del sol (de la palabra “Xhue” de origen de la cultura Guane), donde se trae a colisión la semilla sachá inchi, siendo esta, el “dios” de los frutos secos por su alto contenido proteico, además está palabra “Xhue” permite mantener el aborigen ancestral en la región.



Figura 20. Logo.

En este sentido, de acuerdo a los ingredientes adicionales que tiene la galleta, como el chocolate amargo, el nombre de está, se denomina Choco-Sacha con letra playball (ver figura 21), haciendo alusión al chocolate (choco) y la semilla sachá inchi (sacha), con una estrella en el medio, que representa la cápsula de la semilla sachá inchi, con colores marrón y verde claro, igualmente las letras tienen esta difusión de colores; dichas letras y capsula están encerradas por dos líneas de color amarillo tierra, para darle un toque de seguridad al producto. Adicional a esto, se agrega un slogan con la frase ¡Un antojo nutritivo! con letra agualina scripl; haciendo mención a la parte nutritiva de la galleta.



Figura 21. Choco-Sacha

7.1.2. Empaque. Para empacar las galletas, GESTALT ALIMENTOS S.A.S buscó la alternativa que más cautivara la impresión del cliente y le brindara la protección adecuada. Por esta razón se eligió un envase plástico con la imagen de Choco-Sacha ¡un antojo nutritivo! y en el lado inferior derecho la palabra Gestalt con su respectivo símbolo, el cual muestra la elegancia y autenticidad del producto (ver figura 22).



Figura 22. Empaque

En este sentido y teniendo en cuenta los resultados arrojados de la Encuesta Final de la pregunta ocho (ver tabla 10), el peso neto de la galleta es de 20 gramos, que es el peso estándar más aproximado al promedio que indicaron las personas.

Tabla 10. *Peso neto*

8. De la galleta más habitual, ¿En qué cantidad la consume? <i>Elija solo una opción</i>	Total	Porcentaje	Media (en gr)	Promedio
Menos de 10 gr	10	7%	10	0,7
11 - 20 gr	44	29%	15,5	4,5
21 - 30 gr	72	48%	25,5	12,2
31 - 40 gr	18	12%	35,5	4,3
Más de 41 gr	7	5%	41	1,9
Total	150	100%	Total	23,6

7.2. Estrategia de precio-costo

En el plan de mercadeo, es claro que la política de precios es parte de los determinantes de compra de los consumidores, en este sentido de acuerdo con Echeverri (2008), la estrategia de precios a utilizar es: estrategia de precios de lanzamiento de un nuevo producto, donde existen dos tipos de estrategia, el descremado y el de penetración, donde la opción elegida fue, el descremado, que consiste en fijar un precio alto con el fin de obtener las mayores utilidades posibles de los segmentos que estén dispuestos a pagar (p. 77). Esta estrategia se toma teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación de mercados de la Encuesta Final pregunta 17; donde el 87% eligió rangos de precios entre \$1500 pesos y \$2500 pesos, definiendo el precio de la galleta Choco-Sacha en \$1600 pesos manteniendo un índice de contribución como lo

Menciona León (1999) del 58% de acuerdo al costo variable unitario incurrido en la preparación de la galleta, donde dicho costo se obtiene de la siguiente ecuación

$$CVU = \frac{25.752.517}{38.108}$$

$$CVU = \$676$$

Donde:

Costos variables por mes: \$25.752.517

Número de unidades estimadas para vender por mes en el primer año: 38.108 unidades

7.3. Estrategia de distribución-conveniencia

La distribución es un elemento de mercado que tiene como finalidad propiciar el encuentro entre la oferta y la demanda. Gran parte de los negocios utilizan intermediarios para comercializar sus productos. Estos intermediarios se conocen como canales de distribución. En este sentido de acuerdo con Echeverri (2008) donde se mencionan tres niveles de canales; GESTALT ALIMENTOS S.A.S, usará dos de ellos, los cuales son (ver figura 23):

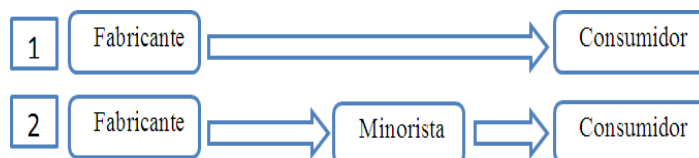


Figura 23. Canales de distribución. Adaptado de Echeverri, (2008).

El primer nivel aplica el método de venta directa, es decir, la empresa no utiliza intermediarios (p.79). Esta decisión se toma con base a los resultados arrojados de la Encuesta Final pregunta cinco, donde el 45% de las personas encuestadas compran sus galletas más habituales en supermercados, esto quiere decir, que adquieren dichas galletas empaquetes de varias unidades, pues en dichos establecimientos solo los venden de esa manera y, como se mencionó con anterioridad, esos lugares están dominados por empresas ya reconocidas, dado que producen a escala, es decir, el acceso a ese medio es complejo de penetrar para GESTALT ALIMENTOS S.A.S. Además de ello, el 38% de las personas encuestadas indicaron comprar su galleta más habitual en tiendas de barrio, esto quiere decir, que a la hora de adquirir dichas galletas, las consumen en paquete de una unidad, dado que en estos lugares, es lo habitual ofrecerlas de esa forma. En consonancia con el panorama anteriormente descrito, el segundo canal de distribución optado por GESTALT ALIMENTOS S.A.S es donde los minoristas son los intermediarios que tiene un contacto con el consumidor final, su función es la venta al detalle como lo menciona Echeverri (2008), en este sentido, la opción más adecuada es distribuir las galletas Choco-Sacha en los lugares donde se promueva el consumo de productos naturales, prueba de ello, son las tiendas naturista, donde, de acuerdo a una salida de campo se pudo observar que evidentemente esos lugares solo ofrecen galletes de este tipo, es decir, artesanales, además de ello, como valores agregados, a la hora de consumir en estos recintos, los consumidores son más conscientes del

impacto positivo que los productos tiene sobre su salud y las personas oferentes de estos productos, son un apoyo, dado que tienen conocimiento sobre los aportes nutricionales de los mismos. Esto sin lugar a duda es una fortaleza para la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

En síntesis la exposición al mercado será de distribución selectiva, de acuerdo con Echeverri (2008) esta distribución implica que un fabricante utilice un limitado número de canales en un área geográfica específica para comercializar sus productos, por eso a pesar de que las tiendas naturistas tuvieron un porcentaje de acogida bajo con un 3% de participación según las personas encuestadas en la Encuesta Final a la hora de adquirir las galletas. Se toma este tipo de distribución debido a que las personas que sí optan por este tipo de lugares, tienen hábitos alimenticios saludables ya establecidos y, una ventaja de este tipo de distribución es que los consumidores están preparados para dedicarle tiempo a su proceso de compra, siendo así más efectiva que el tipo de distribución intensiva como lo hacen las empresas analizadas que ya se encuentran establecidas en el mercado.

7.4. Estrategia de promoción-comunicación

La principal estrategia que GESTALT ALIMENTOS S.A.S utilizará será la mix de comunicación, el cual está conformado de la siguiente manera:

7.4.1. La venta personal. Una de las características principales de dicha estrategia es que el vendedor puede interactuar con el cliente potencial de forma directa, informándole acerca de los beneficios de la galleta; esta estrategia se dará en el punto de venta principal de GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

7.4.2. Publicidad. Es una de las estrategias de marketing más utilizadas en la actualidad debido al gran alcance masivo, esta estrategia se hará por medio de redes sociales, donde una de las principales herramientas será la red social Facebook (<https://www.facebook.com/Choco-Sacha-2048274905471362/>)

7.4.3. Promoción de ventas. Se realizarán promociones de acuerdo a la fidelización del cliente, con el fin de crear lealtad y sobre todo generar el voz a voz que es fundamental para el posicionamiento de la empresa.

7.4.4. Marketing directo. Este tipo de estrategia es de similitud a la publicidad, pero hay un análisis y una segmentación del cliente potencial más detallada, de acuerdo con esto y teniendo en cuenta los cuatro pasos de la hipótesis planteada en el numeral 6.4 del presente trabajo, se seguirá ese mismo orden, con el fin de segmentar un nicho de mercado más significativo, mediante la aplicación Whatsapp (+57 3227852079) de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S. A continuación se detalla los cuatro pasos. Es decir un marketing digital.

Identidad hace alusión a la importancia que el cliente le da al producto

Reconocimiento hace referencia al beneficio que el cliente le da al producto

Valor hace mención al conocimiento que el cliente tiene frente al producto

Lealtad hace alusión a la confianza que el cliente le da al producto

8. Análisis técnico

El objetivo primordial del análisis técnico es determinar si es viable lograr elaborar y vender el producto y/o servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. En virtud de ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, entre otros aspectos (Varela, 2001, p. 179).

8.1 Descripción técnica del producto

En el apéndice M se detalla de manera general la descripción técnica del producto, adicional en el apéndice N anexo a dicho apéndice se describe la formulación de la galleta.

8.2. Descripción del proceso

En el apéndice Ñ se describe el diagrama de flujo para la elaboración de la galleta Choco-Sacha. Adicional a esto, a continuación se resumen el diagrama de flujo del proceso de acuerdo a la línea de producción propuesta que se detalla más adelante en el numeral 8.4.1 para la obtención de la galleta Choco-Sacha (ver tabla 11). El detalle paso a paso se adjunta en el apéndice O.

Tabla 11. *Resumen flujo de proceso.*

Actividad	Símbolo	Cantidad	Tiempo (Min)
Operación		11	38,5
Transporte		8	5,25
Espera		2	0,5
Inspección		1	0,75
Almacenamiento		2	3

8.3. Localización y distribución de la planta

8.3.1. Localización. De acuerdo con el artículo 325° del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Bucaramanga (2014), de ahora en adelante -POT-. Las áreas de actividad delimitan zonas en los suelos urbanos y de expansión urbana, en las cuales se orienta y/o fortalece la vocación del sector a partir de la asignación de los usos que se permiten, restringen y/o prohíben en dichos suelos, determinando las condiciones normativas para su desarrollo. En concordancia con la estructura propuesta por el modelo urbano, se define el área para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, la cual es el área de actividad residencial (p.197). En este sentido teniendo en cuenta el artículo 327° del POT, este tipo de área es aquella destinada para la vivienda o lugar de habitación como uso principal, en las cuales puede existir presencia controlada de otros usos. Según el tipo de zona residencial, se permite la localización de actividades económicas con mayor o menor intensidad, de acuerdo con su clasificación como usos complementarios o

restringidos. En virtud de ello, la zona residencial elegida por GESTALT ALIMENTOS S.A.S es la zona residencial con comercio y servicios localizados (R-2). Zona predominantemente residencial con áreas delimitadas para comercio y servicios de escala local y zonal, ubicadas sobre los ejes viales que se precisan en las fichas normativas y en los cuales se pueden desarrollar determinadas unidades de comercio y servicios y usos dotacionales, sin embargo, este tipo de zona R-2 no presentan ejes demarcados, en razón a que en alguno(s) de sus bordes limitan con zonas comerciales, es decir, en estas se permite como uso complementario, la presencia limitada y puntual de unidades de comercio de uso doméstico o de servicios generales de escala local (A) tales como tienda, panadería, droguería y peluquería (pp. 198-199).

En este sentido, luego de eximir barrios como Provenza, Sotomayor, Cabecera del llano (siempre teniendo presente el estrato socioeconómico preseleccionado), el sitio que se optó para la instalación donde se efectuará el desarrollo del proyecto se ubicará en la carrera 33 # 41- 17, donde se situaba anteriormente Don Jacobo (ver figura 24) del barrio El Prado, de la ciudad de Bucaramanga; lugar idóneo para la idea de negocio de GESTALT ALIMENTOS S.A.S y reconocido como antecedente en la elaboración de productos de panadería y repostería, además es un sitio apto según la clasificación de los usos por tipo, grupo y unidades en las diferentes escalas de acuerdo con el POT (p. 315) (Ver apéndice P).



Figura 24. Ubicación.

El barrio El Prado está ubicado entre las carreras 33 y 37. El sector va desde la calle 36 hasta la calle 42, pertenece a la comuna oriental, que es más conocida como la número 13, a los estratos socioeconómicos 4 y 5; los sectores aledaños a este sector son: Cabecera, Altos de Cabecera, San Pío, El Jardín, Álvarez Restrepo y Las Américas, además de eso, tiene muy buena cobertura del Sistema Integrado del Transporte Masivo –SITM –, pues en sus límites está la carrera 33. Adicional a esto, se optó por este sector de acuerdo a los resultados arrojados de la Encuesta Final pregunta tres de la investigación de mercados donde el 63% de la población encuestada indicó estar entre los estratos socioeconómicos 4 y 5 de la ciudad.

8.3.2. Distribución de la planta. Teniendo en cuenta la capacidad en metros cuadrados de acuerdo al uso del suelo como se mencionó con anterioridad en el anterior numeral, a continuación se detalla la distribución de la planta para GESTALT ALIMENTOS S.A.S (ver figura 25).

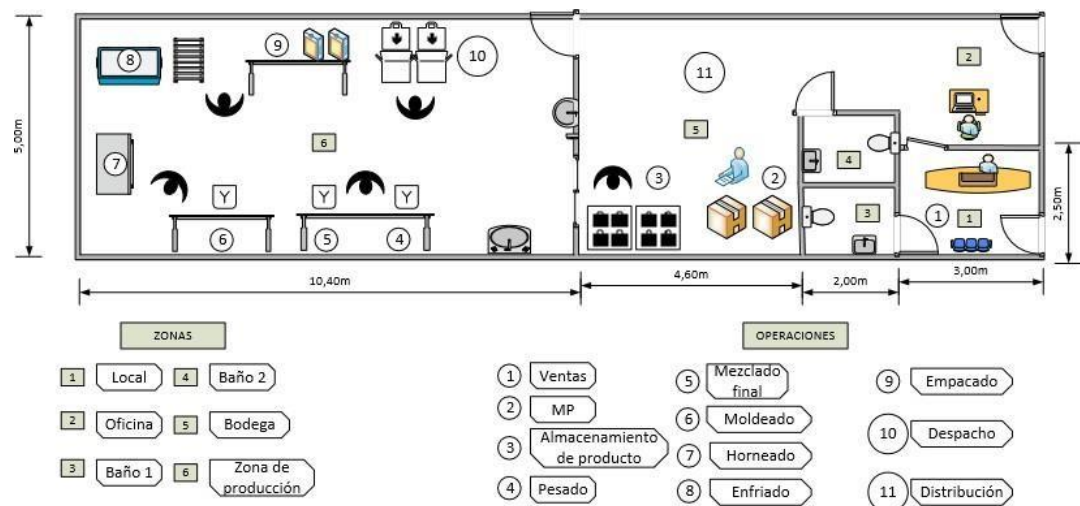


Figura 25. Distribución de la planta.

8.4. Capacidad de la planta

El estudio de la capacidad de un sistema de producción es fundamental para todo tipo de empresa, esto con el fin de hacer frente a la demanda optimizando sus utilidades y, con el tiempo, contemplar la posibilidad de expandirse, para aumentar su mercado y brindar un mejor servicio de calidad y satisfacción de necesidades a los clientes de la misma (Isaías y Granillo, 2011). En este sentido se detalla a continuación la capacidad instalada, la capacidad requerida y la capacidad efectiva para GESTALT ALIMENTOS S.A.S. respectivamente.

8.4.1. Capacidad instalada. La capacidad instalada (ver tabla 12) se calcula utilizando el 100% de los recursos, donde el proceso con menor capacidad es el denominado cuello de botella, este tipo de capacidad corresponde a los tiempos estimados de cada proceso. Teniendo en cuenta, que el horario de funcionamiento de la planta será de 8 horas diarias, es decir, de 8:00a.m - 12:00m y 2:00p.m - 6:00p.m. Por tanto, la capacidad instalada se calcula con la capacidad máxima de producción de cada actividad y/o máquina y el tiempo en minutos para la obtención

de la misma. En este sentido, según las instrucciones del funcionamiento de la mezcladora Cheftronic el contenido máximo de esta es de 1.200 gramos de masa neta, donde de acuerdo a la galleta propuesta, el peso neto es de 20 gramos, es decir, la línea de producción es de 60 galletas, además de ello, la dimensión de las bandejas es de 45x65 cm (30 galletas por bandeja), adicional a ello, el horno de dos cámaras esta adecuado para dos bandejas de dichas medidas, por tanto para esa cantidad de galletas.

Tabla 12. *Capacidad instalada.*

Actividad	Pesado	Mezclado	Moldeado	Horneado	Enfriado	Empacado
operario	480	480	480	480	480	480
(min/día)						
Minutos de						
producción	4	6	4,5	15	5	4
Und/día 60						
galletas						
línea de	7.200	4.800	6.400	1.920	5.760	7.200
producción						

En virtud de ello la capacidad instalada, para GESTALT ALIMENTOS S.A.S la establece el horno con el menor volumen de producción al día, equivalente a 1.920 galletas diarias.

8.4.2. Capacidad requerida. La capacidad requerida (ver tabla 13) corresponde a un porcentaje de la demanda, en este sentido, GESTALT ALIMENTOS S.A.S opta por abarcar un 90%, de la demanda estimada para el primer año, es decir, 457.301,097 galletas ($508.112 \times 90\%$). Manteniendo una tasa de crecimiento promedio de 2,4% para los siguientes años, según el incremento de la industria de alimentos y bebidas donde se espera crezca un 7% en los próximos cinco años (Invest in Bogotá, 2018); donde al sector de galletería se le asignó un 34% de dicho incremento, es decir, una tasa de crecimiento del 2,4% respectivamente.

Tabla 13. *Capacidad requerida.*

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	457.301,097	465.075,215	472.981,494	481.022,179	489.199,556
(Unidades)					

8.4.3. Capacidad efectiva. Para determinar esta capacidad (ver tabla 14) se deben tener en cuenta que se descuentan 20 minutos como tiempo estimado para descanso, 10 minutos por desplazamiento de actividades, 15 minutos de preparación de maquinaria y limpieza al final de la jornada, además de 15 minutos para necesidades personales, es decir, en total se realizaran 7 horas efectivas de trabajo. En este sentido, la capacidad efectiva se presenta a continuación.

Tabla 14. *Capacidad efectiva.*

Actividad	Pesado	Mezclado	Moldeado	Horneado	Enfriado	Empacado
operario	420	420	420	420	420	420
(min/día)						
Minutos de						
producción	4	6	4,5	15	5	4
Und/día 60						
Galletas	6.300	4.200	5.600	1.680	5.040	6.300

En virtud de ello la capacidad efectiva, para GESTALT ALIMENTOS S.A.S la establece el horno con el menor volumen de producción al día, equivalente a 1.680 galletas diarias. En este sentido, la capacidad efectiva anual teniendo en cuenta 298 días hábiles para laborar en el año 2019 descontando días feriados y domingos respectivamente, es de 500.640 galletas. Obteniendo un 79,92% de utilización de las máquinas y un 91,34% de eficiencia.

8.5. Requerimientos de recursos productivos

De acuerdo al equipo requerido para el buen funcionamiento de la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S a continuación se detalla la maquinaria y equipo (ver tabla 15), en el apéndice Q se detalla la ficha técnica de dichos elementos, muebles y enseres (ver tabla 16), equipo oficina (ver tabla 17) y cómputo (ver tabla 18), herramientas (ver tabla

19) y vehículo (ver tabla 20) necesarios. Adicional a esto, se detalla la materia prima, el material y los proveedores respectivamente.

8.5.1. Equipo requerido

Tabla 15. *Maquinaria y equipo.*

Maquinaria y equipo				
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total
1	Lavamanos	\$	559.900	\$ 559.900
1	Lavaplatos	\$	2.142.000	\$ 2.142.000
1	Balanza	\$	437.900	\$ 437.900
1	Mezcladora	\$	1.619.000	\$ 1.619.000
1	Moldeadora	\$	220.000	\$ 220.000
1	Horno 2 cámaras	\$	1.213.800	\$ 1.213.800
1	Refrigerador	\$	5.100.698	\$ 5.100.698
Total				\$ 11.294.198

Tabla 16. *Muebles y enseres*

Muebles y enseres			
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario	Vr. Total
2	Vitrina	\$ 320.000	\$ 640.000
1	Silla tandem 3 (para espera)	\$ 299.900	\$ 299.900
1	Silla bar (para vendedor)	\$ 94.900	\$ 94.900
1	Punto ecológico	\$ 305.000	\$ 305.000
1	Papelera redonda	\$ 14.900	\$ 14.900

Tabla 16. Continuación

1	Estante negro	\$	79.950	\$	79.950
2	Mesa para alimentos grande	\$	2.082.500	\$	4.165.000
1	Caja registradora	\$	500.000	\$	500.000
1	Escabiladero	\$	450.000	\$	450.000
1	Cortina termoplástica	\$	545.972	\$	545.972
1	Botiquín	\$	199.900	\$	199.900
2	Cajón plástico	\$	495.000	\$	990.000
1	Aviso físico	\$	300.000	\$	300.000
2	Mesa para alimentos mediana	\$	1.547.000	\$	3.094.000
2	Silla shia de espera	\$	55.920	\$	111.840
Total				\$	11.791.362

Tabla 17. *Equipo de oficina.*

Equipo de oficina					
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total	
1	Impresora	\$	199.000	\$	199.000
1	Teléfono	\$	194.900	\$	194.900

Tabla 17. Continuación

1	Cafetera	\$	149.900	\$	149.900
1	Escritorio	\$	414.990	\$	414.990
1	Silla escritorio	\$	97.900	\$	97.900
1	Archivador	\$	288.900	\$	288.900
1	Papelera	\$	14.900	\$	14.900
1	Servicios de papelería	\$	100.000	\$	100.000
Total				\$	1.460.490

Tabla 18. *Equipo cómputo.*

Equipo cómputo					
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total	
1	Computador	\$	1.099.000	\$	1.099.000
Total				\$	1.099.000

Tabla 19. *Herramientas*

Herramientas					
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total	
12	Canastas plásticas	\$	42.000	\$	504.000
10	Bandejas autoservicio	\$	11.305	\$	113.050
1	Bowl aluminio	\$	26.000	\$	26.000

Tabla 19. Continuación

2	Bowl plástico	\$	3.190	\$	6.380
1	Taza medidora	\$	12.900	\$	12.900
8	Bandejas para hornear galletas	\$	25.575	\$	204.600
1	Film transparente	\$	13.900	\$	13.900
3	Cuchillos	\$	12.900	\$	38.700
1	Tijeras	\$	4.900	\$	4.900
2	Set de cocina	\$	22.900	\$	45.800
Total				\$	970.230

Tabla 20. *Vehículo.*

Vehículo					
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total	
2	Moto	\$	3.650.000	\$	7.300.000
Total				\$	7.300.000

8.5.2. Materia prima y material. Según las instrucciones del funcionamiento de la mezcladora Cheftronic el contenido máximo de esta es de 1.200 gramos de masa neta, donde de acuerdo a la galleta propuesta, el peso neto es de 20 gramos, es decir, la línea de producción es de 60 galletas, además de ello, la dimensión de las bandejas es de 45x65 cm (30 galletas por

bandeja), adicional a ello, el horno de dos cámaras esta adecuado para dos bandejas de dichas medidas, por tanto para esa cantidad de galletas. En este sentido, se hace una ponderación de la materia prima requerida para esa linea de producción. La cantidad de materia prima (ver tabla 21) estándar se obtiene de acuerdo a las cinco pruebas piloto que se desarrollaron para alcanzar la receta ideal de la galleta.

Tabla 21. *Materia prima*

Materia prima	Cantidad (gr)	Costos	
Fécula de maíz	520	\$	4.940
Harina de sach inchi	40	\$	560
Mantequilla de canola	360	\$	5.364
Fructosa pura	72	\$	2.102
Chocolate amargo sin azúcar	80	\$	2.112
Almendra	40	\$	4.131
sal marina	2	\$	7
Uvas pasas	120	\$	1.260
Canela en polvo	20	\$	3.099
Subtotal	1.254	\$	23.575
Materia prima	Cantidad (ml)	Costos	
Vino	200	\$	2.667
Agua destilada	200	\$	960
Subtotal	400	\$	3.627
Total costos de MP		\$	27.202

Para la elaboración de la galleta Choco-Sacha es necesario la etiqueta y el empaque (ver tabla 22) de la misma, esto teniendo en cuenta, que el precio del empaque tiene un valor de \$100 pesos y la etiqueta \$20 pesos por galleta respectivamente.

Tabla 22. *Empaque y etiqueta*

Material directo	Cantidad (unidades)	Costo	
Empaque	60	\$	6.000
Etiqueta	60	\$	1.200
Total costos de MD		\$	7.200

En este sentido, de acuerdo a la capacidad proyectada 457.301 galletas anuales numeral 8.4.2 del presente trabajo a continuación se resumen la cantidad requerida de materia prima y de material directo (ver tabla 23) para el primer mes de funcionamiento de la empresa, donde se estima se vendan 38.108 galletas (457.301/12). El valor unitario es de acuerdo a la línea de producción que se mencionaron con anterioridad.

Tabla 23. *Materia prima y material 1 mes*

Materia prima y materiales por mes				
Cantidad	Descripción	Vr. Unitario		Vr. Total
330.273	Fécula de maíz	\$	4.940	\$ 3.137.594
25.406gr	Harina de sachá inchi	\$	560	\$ 355.679
228.651gr	Mantequilla de canola	\$	5.364	\$ 3.406.893
45.730gr	Fructuosa pura	\$	2.102	\$ 1.335.319

Tabla 23. Continuación

50.811gr	Chocolate amargo sin azúcar	\$	2.112	\$	1.341.417
25.406gr	Almendra	\$	4.131	\$	2.624.051
1.270gr	Sal marina	\$	7	\$	4.208
76.217gr	Uvas pasas	\$	1.260	\$	800.277
12.703gr	Canela en polvo	\$	3.099	\$	1.968.040
127.028ml	Vino	\$	2.667	\$	1.693.708
127.028ml	Agua destilada	\$	960	\$	609.735
38.108	Empaque	\$	100	\$	3.810.800
38.108	Etiqueta	\$	20	\$	762.160
Total				\$	21.849.881

8.5.3. Proveedores

Tabla 24. Proveedores

Materia prima	Proveedores	Municipio
Fécula maíz	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Harina de sachá inchi	Don Juan organics	Medellín
Mantequilla de canola	QBCo S.A.S	Guadalajara de buga
Fructuosa pura	Diety	Bogotá
Chocolate amargo sin azúcar	Girones S.A	Floridablanca

Tabla 24. Continuación

Almendra	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Sal marina	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Uvas pasas	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Canela en polvo	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Vino	Gránero Cachira S.A.S	Bucaramanga
Agua destilada	Droguería Phoenix	Bucaramanga

9. Análisis legal

De acuerdo con Varela (2001) el análisis legal tiene como finalidad establecer la viabilidad para que el negocio se establezca y opere, teniendo en cuenta, algunos aspectos, tales como: tipo de sociedad; procedimientos para la conformación de la sociedad; implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad; normas y procedimientos sobre comercialización de los productos; leyes especiales a su actividad económica; trámites y permisos ante los organismos del gobierno, entre otros (p.189). En este sentido, según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se detalla a continuación los pasos principales que incurren en la puesta en marcha de una idea de negocio (Cámara de Comercio de Bucaramanga [CCB], 2019).

Adicional a esto, los pasos para la Notificación Sanitaria - NSA, el Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA, de un producto alimenticio, de acuerdo al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima. (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima], 2016).

9.1. Pasos para crear una empresa

9.1.1. Tipo de empresa. Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el primer paso que se debe hacer para crear una empresa, es validar qué tipo de empresa se desea formar; esto, con el fin de conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa a establecer, debido a que, en la actualidad existe diferentes tipos de empresa en Colombia (CCB, 2019).

En este sentido, la figura de empresa elegida para GESTALT ALIMENTOS S.A.S es Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, dado que, esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las S.A.S no necesitan revisor fiscal. Adicional a esto, un gran beneficio para GESTALT ALIMENTOS S.A.S, es que este tipo de sociedad es permisible para emprendimientos micros, pequeños, medianos o grandes (Semana S.A, 2017).

De igual manera, es de aclarar que este tipo de sociedad nace gracias a la Ley 1258 de 2008, donde se establece que la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Además, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta

de sus accionistas. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Sin embargo, este tipo de sociedad tendrá la imposibilidad de negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Esta figura se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o escritura pública ante notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S (CCB, 2019).

Por último para tener un panorama más claro, en el apéndice R se adjunta las ventajas principales de tener una Sociedad por Acciones Simplificada.

9.1.2. Nombre de la empresa. El siguiente paso es consultar la disponibilidad de la razón social o nombre, que verifique la homonimia, es decir, valide si existen o no otras empresas, establecimientos comerciales o entidades sin ánimo de lucro con el mismo nombre al elegido. En este sentido, de acuerdo a la consulta realizada en el Registro único Empresarial –RUES- para verificar la disponibilidad del nombre elegido para registrar la empresa (ver figura 26), no se encontró ningún nombre relacionado con éste (Registro Único Empresarial, 2019).

The screenshot shows the RUES website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Guía de Usuario', 'Cámaras de Comercio', and '¿Qué es el RUES?'. A red 'Acceso privado' button is on the right. The main header features the RUES logo and a list of links: 'Inicio', 'Registros', 'Estado de su Trámite', 'Cámaras de Comercio', 'Formatos CAE', 'Recaudos Imputados de', and 'Registro'. The central section is titled 'Registro Mercantil' and includes a brief description: 'El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.' To the right, two blue boxes display statistics: '+1M de Personas Jurídicas' and '+1.5M de Personas Naturales Registradas'. Below this, there are three tabs: 'Número de Identificación', 'Nombre / Palabra Clave', and 'Matricula / Inscripción'. The 'Nombre / Palabra Clave' tab is active, showing a search bar with the text 'gestalt alimentos' and a red 'Consultar' button. Below the search bar, a message states: 'Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.

Figura 26. Disponibilidad del nombre. Adaptado de RUES, (2019).

9.1.3. Código actividad económica CIIU. Una vez verificado la homonimia del nombre de la empresa, es momento de definir la codificación de actividad económica de la nueva empresa. Esta consulta le permite encontrar el código CIIU internacional, correspondiente a la puesta en marcha de la idea de negocio que se desea desarrollar. Definir el código CIIU es un paso definitivo para el proceso de categorización de GESTALT ALIMENTOS S.A.S. En este sentido,

para la producción y comercialización de galletas, correspondiente a la elaboración de productos de molinería, se encontró que el código de la actividad económica CIU es 1051 (ver figura 27) (Cámara de Comercio de Bucaramanga [CCB], 2013).

www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Creemos en Santander

Inicio Como Ser Empresario Tarifas Consulta de Documentos Registro de proponentes

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

Buscar En Código CIU Buscar En Nombre De La Actividad Económica

Código CIU
1051

Se Encontraron 1 Registros Que Contienen '1051' En Su Código CIU

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1051	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA.

Figura 27. Actualidad económica. Adaptado de CCB, (2013).

9.1.4. Uso de suelo. El siguiente paso es realizar el proceso de consulta de uso de suelo. Como se verificó en el análisis técnico en la parte de localización numeral de 8.3.1, de acuerdo a los artículos regidos por el POT (2014) del Municipio (pp. 197-199), el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa es de uso complementario o compatible, uso que no se opone al principal, que puede coexistir y contribuir a su adecuado funcionamiento ayudando a cumplir con los objetivos del sector sin desplazar su vocación (p. 200). De acuerdo con esto, digitando la dirección del predio, donde se ubicará la planta, en la plataforma del CAE para consultar el uso del suelo según los parámetros ya definidos que se encuentran en el POT (2014) (p.315), se

observa que el predio está regido como comercio 2 y por tanto su suelo es legalmente apto para el montaje de la planta y la producción de galletas (ver figura 28) (CCB, 2013).

Uso de suelo
Busque su ubicación consultando por dirección o número predial

Número predial: 001010201980013
Actividad: Comercio 2
Dirección: K 33 41 17 19 21 BR EL PRADO

Atención: La información de Uso de Suelo aquí presentada se entrega solo a manera de Consulta Preliminar.
El concepto de la Viabilidad de Uso de Suelo está a cargo de la Oficina de Planeación de la Alcaldía del respectivo municipio.

	Actividad Económica	CIU	Buscar	Verificar
1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, MOLIENDA DE CEREAL, ARROZ, MAIZ HUMEDO, LEGUMBRES Y CEREALES	1051		
2				
3				
4				

Uso Principal
 Uso Complementario
 Uso No Permitido
 Uso Rural
 Información Insuficiente

Figura 28. Uso de suelo. Adaptado de CCB, (2013).

9.1.5. Trámite ante la DIAN. El siguiente paso para formalizar una empresa es diligenciar el formulario PRE-RUT a través del portal web de la DIAN (ver figura 29), o de manera presencial en sus oficinas. También podrá acercarse a la Cámara de Comercio en donde un asesor especializado le brindara ayuda para realizar este trámite (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2011).



DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) [CO] | https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces

DIAN
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

REPUBLICA DE COLOMBIA

Sobre la DIAN | Normatividad | Cifras y Gestión | Servicio al Ciudadano | Contratación | Ventas y Remates

Servicios en línea

- Inscripción RUT
- Nuevos Usuarios
- Usuarios Registrados
- Guía de Servicios en línea
- Gestión Aduanera
- Otros Servicios

Destacados del mes

- Firma Digital
- Obtener en 2 pasos su Copia del RUT
- ¿Olvidó su clave?

¿Dónde estoy? Inicio | Solicitud inscripción RUT

Inscripción RUT
SERVICIOS EN LÍNEA MUISCA

Comerciantes que aún no cuentan con el NIT y que requieren el registro mercantil

Si está realizando el proceso de inscripción y tiene un documento en borrador, por favor dígitelo y de click en continuar.

Formulario:

Si no tiene nit generado y no tiene borrador, de click en continuar.

DXDGZE
Click para cambiar

Figura 29. Trámite DIAN. Adaptado de DIAN, (2011).

9.1.6. Regístrese como futuro empresario. Una vez realizados los pasos 1, 2, 3 y 4, es hora de consolidarse como un nuevo empresario y así recibir los beneficios de ser formal. En este sentido, el paso a seguir es registrarse y diligenciar el formulario de inscripción (ver figura 30). Luego realizar el pago electrónico y obtener una clave segura para lo cual para mayor seguridad se hacen 5 preguntas reto asociadas a su número de identificación. De acuerdo con esto, las preguntas reto son proporcionadas por intermedio de la plataforma segura de Certicámara en [asocioconAsobancaria](#). (CCB, 2013).

No es seguro | www.sintramites.com/sintramites/General/Registro.aspx

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Creemos en Santander

[Inicio](#) [Como Ser Empresario](#) [Tarifas](#) [Consulta de Documentos](#) [Registro de proponentes](#)

+ Usuario para Pago en Cámara de Comercio
Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

* Tipo de Documento: SELECCIONE...
* Documento de Identificación:
* Nombre 1: Nombre 2:
* Apellido 1: Apellido 2:
* Número Telefónico:
* Email: Confirmar Email:

Los campos marcados con * indican que son requeridos para el registro en nuestro sistema.
Su contraseña será enviada al Email que usted nos proporcione.

[Registrar](#) [Regresar](#)

Figura 30. Formulación de inscripción. Adaptado de CCB, (2013).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, existen dos alternativas de pago electrónico:

En este sentido, una de ellas es el PSE (sistema centralizado y estandarizado, desarrollado por ACH Colombia), es un medio de pago por el cual se debita el dinero a pagar de la entidad financiera donde tenga su cuenta y se deposita en la cuenta de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Para usar este servicio usted debe contar con una cuenta de acceso al portal de su entidad financiera y generalmente una segunda clave de seguridad. Otro medio es el pago con Tarjeta de Crédito: A través del aliado Pagos online donde puede hacer el pago de la renovación de su matrícula mercantil con su tarjeta de crédito de las franquicias VISA, MASTERCARD, DINERS o AMERICAN EXPRESS (CCB, 2013).

9.1.7. Impuesto de registro. El siguiente paso es el impuesto de registro (solo aplica para personas jurídicas y entidades sin ánimo de lucro), es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea. Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 de febrero de 2013. Este tipo de impuesto lo recauda la Administración Departamental a través de las Entidades Bancarias y puntos de pago en el Departamento de Santander. Dichas entidades autorizadas son (Gobierno Digital, 2019):

Banco agrario: Floridablanca, Girón. Piedecuesta, San Gil, Socorro, Málaga, Vélez, Zapatoca

Casa del libro total: Bucaramanga

Bancolombia: Barbosa

9.1.8. Radicación y pago. En este paso es momento de presentar los formularios diligenciados, adicional a esto, tanto los formularios, como el formato único se puede presentar, en cualquiera de las oficinas de la Cámara de Comercio y realizar el pago de los derechos de inscripción, este pago podrá hacerse por internet, o en cualquiera de las ventanillas multiservicios de las oficinas de la Cámara de Comercio. Luego de ingresar la documentación a la Cámara, usted podrá realizar la consulta de su trámite en la misma, tenga en cuenta que solo aplica para personas jurídicas (CCB, 2019).

9.1.9. Ficha de establecimiento comercial. Como último paso la ficha de establecimiento comercial permite constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010. Cada consulta de ficha de establecimiento comercial se realiza teniendo en cuenta la alcaldía correspondiente, dicha consulta se puede hacer como se aprecia en la figura 31. (Alcaldía de Bucaramanga, 2019).



Figura 31. Ficha de establecimiento. Adaptado de Alcaldía de Bucaramanga, (2019).

9.2. Registro en el Invima

En Colombia todo alimento que se expenda directamente al consumidor deberá obtener, de acuerdo con el riesgo en salud pública, la correspondiente autorización de comercialización (Notificación Sanitaria - NSA, Permiso Sanitario - PSA o Registro Sanitario - RSA), expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima (Invima, 2016).

Los pasos que debe seguir para solicitar dichos registros, permisos o notificaciones sanitarias de alimentos son:

9.2.1. Inscripción. Realice la inscripción de su fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

9.2.2. Identificación. Identifique la categoría del riesgo para su producto, según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

9.2.3. Tipo de riesgo. Una vez identificada la clasificación del riesgo de su producto tenga en cuenta que si corresponde a riesgo alto requiere RSA, riesgo medio requiere PSA o riesgo bajo requiere NSA, según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2013) y Resolución 3168 de 2015 (Ministerio de Salud y Protección Social [MinSalud], 2015).

9.2.4. Notificación. Tenga en cuenta que puede amparar alimentos bajo un mismo registro, permiso o notificación sanitaria en los casos establecidos en el artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013 (MinSalud, 2013).

9.2.5. Verificación de riesgo. Si se trata de un alimento de riesgo alto o medio verifique los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecidos en el Artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013. Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verifique los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA (MinSalud, 2013).

9.2.6. Diligenciamiento. Diligencie los formularios tanto de información básica, como de solicitud de registro, permiso o notificación sanitaria, según sea el caso, los cuales se encuentran en el archivo Excel “Formato único de Alimentos registros Sanitarios o Permiso Sanitario o Notificación Sanitaria y tramites asociados [Resolución 2674 de 2013 (MinSalud, 2013), Resolución 3168 de 2015 (MinSalud, 2015)]” que se puede obtener ingresando a la página

principal del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima], 2019).

9.2.7. Tarifa. Verifique la tarifa que debe cancelar según el trámite requerido en nuestro manual tarifario, el cual se puede obtener ingresando a la página principal del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2019) y realice el pago en cualquier oficina de Davivienda en la cuenta No. 00286999868-8 o a través del siguiente enlace suministrado por el Invima (Invima, 2019).

9.2.8. Presentación o Envío. Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano ubicada en la sede central del Invima, dirección Carrera 10 N° 64–28, primer piso – Bogotá D.C.

10. Análisis social y ambiental

De acuerdo con Varela (2008) es indispensable analizar las implicaciones que un proyecto puede tener sobre la comunidad, en este sentido, para el análisis social se deben tener en cuenta factores como empleo, impuestos, educación, salud entre otros servicios adicionales que la empresa demanda de la comunidad. Con respecto al análisis ambiental se debe considerar aspectos como emisiones, efluentes, residuos de la empresa, riesgos para los trabajadores y mecanismos de higiene y seguridad industrial (pp. 189-190).

En virtud de ello, para tener un panorama más claro sobre dichos impactos se utilizó la matriz Leopold (ver apéndice S), un procedimiento para la evaluación del impacto ambiental y/o social de un proyecto de desarrollo y, por tanto, para la evaluación de sus costos y beneficios ecológicos; esta matriz tiene en el eje horizontal las acciones que causan impacto ambiental y/o social, y en el eje vertical las condiciones ambientales existentes que pueden verse afectadas por esas acciones (Ponce, 2010).

En este sentido, a continuación se detalla los factores más relevantes que podría incurrir en la puesta en marcha la idea de negocio GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

10.1. Impacto social

Tabla 25. *Impacto social.*

Parámetros relevantes	Total
Estilo de vida	58
Salud y seguridad	60
Empleo	78

De acuerdo con los datos obtenidos de la matriz, el impacto social que GESTALT ALIMENTOS S.A.S tendría sería muy importante dado, que podría generar unas mejores condiciones de estilo de vida, salud y seguridad, y empleo entiéndanse estos factores, como mejores condiciones a nivel laboral y personal a aquellas personas que sean empleados de la empresa.

10.2. Impacto ambiental

Tabla 26. *Impacto ambiental*

Parámetros relevantes	Total
Productos orgánicos	69
Procesos/avenidas	-60
Calidad del aire	-39

Con respecto a los resultados arrojados de la matriz, el impacto ambiental que GESTALT ALIMENTOS S.A.S podría tener son tanto positivos como negativos, de acuerdo con el primero, es decir, el positivo este análisis es relevante dado que, unos de los productos destacados es la semilla sachá inchi, fruto seco que en su proceso productivo se mantiene como uno de los más destacados por sus sostenibilidad e impacto amigable con el medio ambiente. Adicional a esto, los impactos negativos son evidentes en lo que respecta al proceso de producción del producto y su distribución en los diferentes puntos de la ciudad.

10.3. Estrategias

De acuerdo con los impactos negativos, GESTALT ALIMENTOS S.A. S debe considerar oportuno el buen manejo de la materia prima en la preparación de la galleta mitigando desperdicios de los mismos, y por el contrario optimizando dichos insumos. En la parte del traslado del producto en las diferentes partes de la ciudad, se debe contemplar todos los requisitos indispensables con respecto al transporte de productos alimenticios de acuerdo con la

guía de inocuidad de alimentos y bebidas para la actividad de transporte de la subdirección de salud nutricional, alimentos y bebidas (MinSalud, 2017)

En síntesis de acuerdo con las políticas del POT en la clasificación de los usos por tipo, grupo y unidades en las diferentes escalas, en el tipo industria, en el grupo de elaboración de productos alimenticios y bebidas, en lo que respecta con la elaboración de productos de molinería, dentro de los cuales se encuentra el grupo de galletas (POT, 2014, p.315) y los resultados obtenidos por la matriz Leopold, donde el puntaje obtenido fue 126, el impacto ambiental de la idea de negocio de GESTALT ALIMENTOS S.A.S tiene una valoración de impacto ambiental bajo.

11. Análisis administrativo

11.1. Estructura organizacional

11.1.1. Organigrama

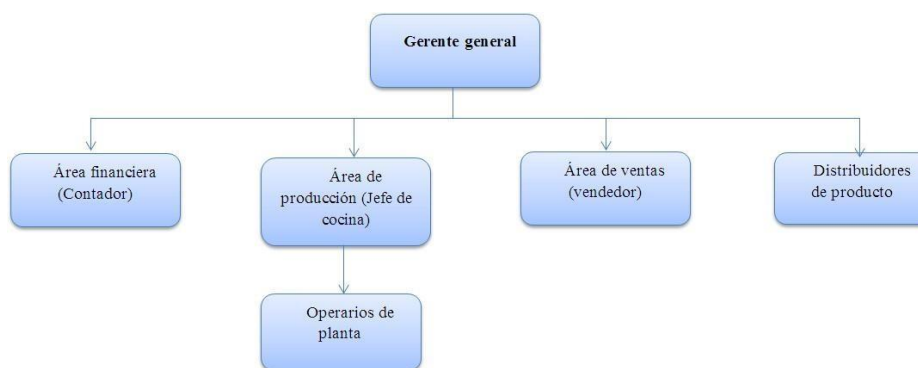


Figura 32. Organigrama.

11.1.2. Manual de funciones. Para que la empresa GESTALT ALIMENTOS S.A.S entre en marcha se requiere de personal idóneo y especializado en cada área, en este sentido, en el apéndice T se adjunta el manual de funciones de los empleados para ejecución de la idea de negocio.

11.1.3. Selección de contratación. Según Chiavenato (2000) “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. En este sentido, el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica (como se citó en Naranjo, 2012, p.86):

Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento

Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil Definición del método de reclutamiento

Concertación de entrevistas Entrevistas + técnicas de selección Elaboración de informes
Entrevista final

De acuerdo con esto, GESTALT ALIMENTOS S.A.S para la selección de personal recurrirá a las diferentes bolsas de empleos que existen actualmente en la ciudad, dentro de estas, se encuentra la Agencia Pública de Empleo SENA, entidad con más de 25 años de experiencia, además es el primer servicio en el país de intermediación gratuita, pública e indiscriminada que propicia el contacto entre los buscadores de empleo y las empresas que requieren talento humano (SENA, 2017).

11.1.4. Estructura salarial. Para un cumplimiento oportuno a cada empleado se le abonará los aportes parafiscales. Donde los trabajadores que ganan menos de dos salarios mínimos se les asignan auxilio de transporte, caso contrario a los que obtiene más de dos salarios mínimos, no. En este sentido, el porcentaje completo de los aportes parafiscales es con el siguiente orden: salud (8,50%), pensión (12%), ARL “Nivel I” (0,52%), parafiscales (9%), prima (8,33%), cesantías (8,33%), intereses de cesantías (1%), vacaciones (4,17%) y dotación (5%); para un total de 56,85%. Este porcentaje se utiliza en el análisis financiero respectivamente.

Tabla 27. *Estructura salarial*

Necesidad de Recurso Humano				
Cantidad	Descripción Del Cargo	Salario Mes	Vr. Total	
1	Vendedor	\$ 828.116	\$	828.116
2	Distribuidor	\$ 828.116	\$	1.656.232
1	Operario 1	\$ 828.116	\$	828.116
1	Operario 2	\$ 828.116	\$	828.116
1	Operario 3	\$ 828.116	\$	828.116
1	Jefe de cocina	\$ 1.800.000	\$	1.800.000
1	Contador	\$ 1.900.000	\$	1.900.000
1	Gerente general	\$ 2.500.000	\$	2.500.000
TOTAL			\$	11.168.696

12. Análisis estratégico

12.1. Filosofía

12.1.1. Descripción de la empresa. GESTALT ALIMENTOS S.A.S es una empresa productora y comercializadora de galletas de frutos secos con contenido proteico, ofreciendo como producto premium la galleta Choco-Sacha. La empresa tiene como propósito instalar el establecimiento en el barrio El Prado de la ciudad de Bucaramanga.

12.1.2. Misión. Innovar en el mercado de alimentos por medio de productos integrales para contribuir con las buenas prácticas de hábitos alimenticios.

12.1.3. Visión. Ser líderes en la comercialización y producción de productos proteicos a nivel regional y nacional.

12.1.4. Principios

El buen vivir “Sumak Kawsay”

Solidaridad

Honestidad

Consumo responsable

Transparencia

Responsabilidad social

Liderazgo

12.2. Modelo canvas

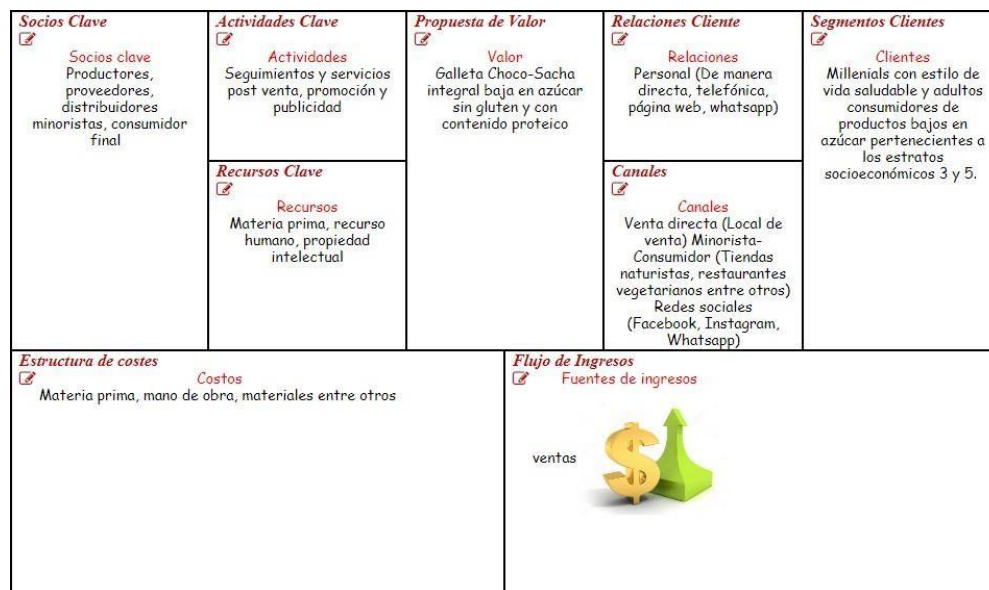


Figura 33. Canvas GESTALT.

12.3. Análisis DOFA

De acuerdo con Echeverri (2008) el análisis DOFA (ver tabla 28) nos orienta a determinar cuáles son las variables internas que representan las fortalezas y debilidades de una empresa y/o producto. Además, de establecer las variables externas que se constituyen en amenazas y oportunidades para la misma. En este sentido, a continuación se detalla por medio de la matriz los cuatro componentes de dicha matriz, además de las estrategias a ejecutar para el buen funcionamiento de la idea de negocio de GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

12.3.1. Matriz DOFA

Tabla 28. *DOFA GESTALT*.

DEBILIDADES	Costo altos de materia prima
	Ser nuevo en el mercado Poca
	variedad de productos
	Altos gastos de comunicación/publicidad Falta
	de recursos económicos
	Pocos proveedores (harina sachá inchi)
FORTALEZAS	La ubicación de la empresa
	Sabor de galleta neutro
	Incentivo al cultivo agroecológico
	Galleta baja en azúcar
	Galleta integral
	Galleta sin gluten

AMENAZAS

Marketing de empresas posicionadas

Precios bajos

Productos sustitutos

Marca reconocidas de las empresas
establecidas

Bajo consumo per cápita de galletas integrales

Economías de escala

Costumbres culturales

OPORTUNIDADES

Crecimiento del mercado saludable

Mercados sin explorar con respecto a las
empresas posicionadas.

Apoyo de gobierno

Redes sociales

Tendencia hacia el consumo de productos

bajos en azúcar y sin gluten

12.3.2. Estrategias DOFATabla 29. *Estrategias GESTALT.*

	Estrategias	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		Crear convenios con las diferentes tiendas naturistas de la ciudad, con el fin de llegar a un nicho de mercado más selectivo.	Dirigir el producto en lugares exclusivos para incentivar el consumo y de esta manera, aumentar la demanda.
		Presentar la idea de negocio en el proyecto Colombia-APC que el gobierno ofrece, dado que el cultivo de sacha inchi, es una alternativa para el mercado agroindustrial.	Crear una página web y darla a conocer por las diferentes redes sociales.

AMENAZAS

Aplicar a la estampilla de Establecer asociaciones con negocio verde que la CDMB empresas locales, con el fin ofrece, para darle valor de fortalecer a la empresa y agregado al producto. crear credibilidad en el Presentar el proyecto a fondo cliente potencial. emprender, con el fin de Crear variedad de productos obtener recursos para ser para aumentar la demanda. miembro de SachaColombia, y tener más posicionamiento.

13. Análisis financiero

De acuerdo con Varela (2001) éste análisis tiene como objetivo la determinación de las características del proyecto (p. 190). En este sentido, a continuación se presentan los datos más importantes que permitirán el buen funcionamiento de GESTALT ALIMENTOS S.A.S tales como: inversiones de activos fijos, gastos preoperativos, capital de trabajo, financiación, egresos, ingresos, punto de equilibrio, estados de resultados, balance general y evaluación financiera con respecto a los escenarios posibles del proyecto.

13.1. Inversiones

En este numeral se detalla de manera general las inversiones de activos fijos, que se comprende de maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas y vehículo. En la hoja de presupuesto del formato excel del apéndice U se desmenuza cada elemento respectivamente.

Tabla 30. *Inversiones activos fijos.*

Inversión de activos fijos	Vr. Unitario
Maquinaria y equipo	\$ 11.294.198
Muebles y enseres	\$ 11.791.362
Equipo de oficina	\$ 1.460.490
Equipo de cómputo	\$ 1.099.000
Herramientas	\$ 970.230
Vehículo	\$ 7.300.000
TOTAL	\$ 33.915.280

Con respecto a los gastos preoperativos, estos se componen de la constitución de la empresa, el registro sanitario, los análisis de laboratorio y la publicidad.

Tabla 31. *Gastos preoperativos.*

Descripción	Vr. Unitario	Vr. Total
Constitución	\$ 1.810.800	\$ 1.810.800
Registro sanitario	\$ 3.972.005	\$ 3.972.005
Laboratorio	\$ 3.033.602	\$ 3.033.602
Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
TOTAL		\$ 11.816.407

En relación al capital de trabajo o en su defecto inversión diferida, el cual se compone de compras, gastos operacionales de ventas, gastos de personal, servicios, arrendamiento y diversos (gastos de papelería, gastos de cafetería, seguros y mercadeo); donde todos estos valores son del primer mes una vez entre en funcionamiento la empresa, en este sentido, están reflejados por el valor de la inflación, esto con el fin de ser más objetivos y tener un panorama más claro, dado que el mercado vive en constante cambio (ver el flujo de mes del formato excel del apéndice U).

Tabla 32. *Capital de trabajo.*

Capital de trabajo (primer mes del año 1)
--

Tabla 32. Continuación

Compras	\$	22.549.077
Gastos operacionales de ventas	\$	3.203.440
Gastos de personal	\$	14.749.592
Servicios	\$	1.496.400
Arrendamiento	\$	2.064.000
Diversos	\$	385.483
TOTAL	\$	44.447.992

13.2. Inversión y financiación

Teniendo en cuenta la inversión, a continuación se detalla la manera como GESTALT ALIMENTOS S.A.S buscará financiamiento con el fin de hacer posible el funcionamiento de la misma. En este sentido, de acuerdo a la tasa de préstamo del Bancolombia, equivalente a 29%

E.A aproximadamente (Vélez, 2018). Donde la tasa nominal equivalente a 25, 80% (ver entrada del formato excel del apéndice U), es decir, una tasa de 2,15% E.M, que es la utilizada en la amortización del formato excel del apéndice U), equivalente a 29% E.A aproximadamente la cual es la ideal según las políticas del banco Bancolombia, donde se pagará en 36 meses. En síntesis, el cuadro se resumen con la financiación del 80% tanto para inversiones de activos fijos

como de capital de trabajo, exceptuando gastos preoperativos, esto, cumpliendo con otra política del banco (Vélez, 2018); el resto pasa hacer financiado por autoría.

Tabla 33. *Inversión y financiación.*

INVERSION	COSTO		FINANCIACION			
	INVERSION	BANCOS	%	R. PROP	%	
ACTIVOS FIJOS						
MAQUIN, EQUIP. Y ENSER.	\$ 33.915.280	\$ 27.132.224	80%	\$ 6.783.056	20%	
CAPITAL DE TRABAJO						
DISPONIBLE	\$ 44.447.992	\$ 35.558.394	80%	\$ 8.889.598	20%	
PREOPERATIVOS						
INVERSION DIFERIDA	\$ 11.816.407	0	0%	\$ 11.816.407	100%	
TOTAL	\$ 90.179.679	\$ 62.690.618	70%	\$ 27.489.061	30%	

13.3. Egresos

Con respecto a los egresos, para el año en estudio, se compone de la compra de activos fijos y los gastos preoperativos; y para el primer año, se compone de las compras, gastos operacionales de ventas, gastos de personal, retención y aportes de nómina, servicios, arrendamiento, gastos financieros y diversos, donde igualmente dichos valores están reflejados por la inflación. En el flujo de efectivo del formato excel del apéndice U se encuentra las proyecciones para los siguientes años.

Tabla 34. *Egresos.*

EGRESOS	Año de estudio	Año 1
Compra Activos fijos	\$ 33.915.280	\$ -
Compras	\$ -	\$ 270.588.926
Gastos op/nales de ventas	\$ -	\$ 38.441.280
Gastos de personal	\$ -	\$ 176.995.107
Retención y Aportes de Nómina	\$ -	\$ 78.631.015
Servicios	\$ -	\$ 17.956.800
Arrendamiento	\$ -	\$ 24.768.000
Gastos Financieros, Comision FAG.	\$ -	\$ 8.087.090
Otros	\$ -	\$ -
Gastos Preoperativos	\$ 11.816.407	\$ -
Diversos	\$ -	\$ 4.625.796
TOTAL EGRESOS	\$ 45.731.687	\$ 620.094.014

13.4. Ingresos

Con relación a los ingresos del año de estudio, estos se componen de la inversión total, que se describió con anterioridad; el saldo del año anterior que aparece en el primero año, es la diferencia entre el total de ingresos y egresos del año de estudio, es decir, \$44.447.992 millones de pesos respectivamente y, por último el valor de ventas que se espera para el primer año. En el flujo de efectivo del formato excel del apéndice U se encuentra las proyecciones para los siguientes años.

Tabla 35. *Ingresos.*

INGRESOS	Año de estudio	Año 1
Saldo a Año anterior	0	\$44.447.992
Por ventas		\$731.673.600
Por préstamo Bancario	\$62.690.618	0
Aportes	\$27.489.061	0
TOTAL INGRESOS	\$90.179.679	\$776.121.592

13.5. Punto de equilibrio

De acuerdo con León (1999) el punto de equilibrio es aquel punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir, el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero (p. 410). En este sentido, teniendo en cuenta los costos fijos totales, el costo variable unitario, precio de venta unitario y el índice de contribución se puede hallar el punto de equilibrio en unidades y el punto de equilibrio en valores respectivamente. En el costo mes del formato excel del apéndice U se encuentra las proyecciones para los siguientes años con sus respectivos escenarios.

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{27.113.754}{1.600 - 676}$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = 29.344$$

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \frac{CFT}{\text{Índice de contribución}}$$

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \frac{27.113.754}{0,5775}$$

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \$46.950.223$$

Adicional a esto, de acuerdo con León (1999) el margen de seguridad, que demuestra el porcentaje de disminución en las ventas presupuestadas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas (p.415), a continuación se detalla la situación para GESTALT ALIMENTOS S.A.S.

$$\frac{\text{Ventas presupuestadas} - \text{Ventas en punto de equilibrio}}{\text{Ventas presupuestadas}} = \frac{60.972.800 - 46.950.223}{60.972.800} = 22,99\%$$

Es decir, que GESTALT ALIMENTOS S.A.S puede soportar una disminución de sus ventas del 22, 99% (o sea 2.299 unidades o \$14.022.577) sin incurrir en pérdidas.

13.6. Estados de resultados

En lo que respecta con el estado de resultados se detalla a continuación el primer año, el cual se compone principalmente de las ventas netas, costos de mercancías vendidas, utilidad bruta en ventas, utilidad operacional, utilidad antes de imporenta y por último la utilidad neta. En el estado de resultados (G y P) del formato excel del apéndice U se encuentra las proyecciones para los siguientes años con sus respectivos escenarios.

Tabla 36. *Estados de resultados.*

CONCEPTO	Año 1
Ventas Netas	\$731.673.600
(-) Costo de mercancías	\$270.588.926

vendidas	
Inventario Final Mercancías	0
Compras	\$270.588.926
Inventario Inicial	0
Utilidad Bruta en Ventas	\$461.084.674
Gastos de personal	\$176.995.107
Retención y aporte de nómina	\$78.631.015
Impuestos	0
Arrendamiento	\$24.768.000
Servicios	\$17.956.800
Otros	0
Depreciaciones	\$3.744.500
Diversos	\$4.625.796
Gastos operacionales de ventas	\$38.441.280
Utilidad Operacional	\$115.922.176
Gastos Financieros	\$8.087.090
Amortización Diferidos	\$3.938.802
Utilidad antes de imporenta	\$103.896.284
Imporenta	\$35.324.737
Utilidad Neta	\$68.571.547

13.7. Balance general

Con relación al balance general se detalla a continuación el total de activos, de pasivos y de patrimonio. En el balance general del formato excel del apéndice U se encuentra las proyecciones para los siguientes años con sus respectivos escenarios.

Tabla 37. *Balance general.*

DESCRIPCION	Año estudio	Año 1
ACTIVO		
Disponible		
Caja	\$ 44.447.992	\$ 156.027.578
Cuentas por cobrar		\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -
Total activo corriente	\$ 44.447.992	\$ 156.027.578
Herramientas	\$ 970.230	\$ 970.230
Equipo de oficina	\$ 1.460.490	\$ 1.460.490
Maquinaria y equipo	\$ 11.294.198	\$ 11.294.198
Muebles y enseres	\$ 11.791.362	\$ 11.791.362
Equipo de cómputo	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000
Vehiculos	\$ 7.300.000	\$ 7.300.000
(-) Depreciac acumulada	\$ -	\$ 3.744.500
Herramientas	\$ -	\$ 194.046
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 1.129.420
Muebles y enseres	\$ -	\$ 1.179.136
Equipo de cómputo y oficina	\$ -	\$ 511.898

Vehículos	\$	-	\$
			730.000
Total prop.plant.y equip.	\$	\$	\$
	33.915.280		30.170.780
Organización y preoperativos	\$	\$	\$
	11.816.407		7.877.605
Total diferidos	\$	\$	\$
	11.816.407		7.877.605
TOTAL ACTIVOS	\$	\$	\$
	90.179.679		194.075.963

	Año estudio	Año 1
PASIVO		
Obligaciones financieras		
Bancos nacionales	\$	\$
	62.690.618	62.690.618
Impuestos	\$	\$
	-	35.324.737
TOTAL PASIVOS	\$	\$
	62.690.618	98.015.355
Patrimonio		
Capital social		
Aportes	\$	\$
	27.489.061	27.489.061
Excedentes del ejercicio	\$	\$
	-	68.571.547
Utilidades por Distribuir	\$	\$
	-	-
TOTAL PATRIMONIO	\$	\$
	27.489.061	96.060.608
TOTAL PAS.+ PATRIM.	\$	\$
	90.179.679	194.075.963

13.8. Evaluación financiera

Con respecto a la evaluación financiera, a continuación se detalla, los escenarios normal, pesimista y optimista; calculando el valor presente neto, la tasa interna de retorno –TIR– y el periodo de recuperación.

En este sentido, se define la tasa de descuento como aquella que mide el coste de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo. Esta tasa de descuento representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada de los inversionistas (Herrera, 2008). Como lo menciona Herrera (2008) la manera más práctica es utilizar la tasa de rentabilidad de proyectos similares o de la actividad sectorial. En virtud de ello, de acuerdo al estudio realizado por la Bolsa Mercantil el sector a la cual preside el mercado de galletería tuvo una rentabilidad del 12% (Olarte, 2018).

El valor presente neto es un modelo de planeación financiera, que tiene por objeto proyectar la diferencia que existe entre el valor presente de los flujos de efectivo (estos flujos, son los flujos anuales que se encuentran en el estado de resultados (G y P) del formato de excel del apéndice U, es decir, la utilidad neta), a una tasa de descuento dada y los egresos del importe inicial del proyecto de inversión, para tomar decisiones y alcanzar objetivos (Perdomo, 2002). El valor presente neto de las condiciones normales de cada año se encuentra en la entrada del formato de excel del apéndice U respectivamente y, teniendo en cuenta que la inversión total del proyecto se describió con anterioridad en el numeral 13.2 del presente análisis, el valor presente neto para las condiciones normales es \$227.907.715 millones de pesos, los VPN de los otros dos escenarios se describen en el VPN y TIR del formato de excel del apéndice U.

$$VPN = -I_0 + \sum \frac{Q}{(1+r)^i}$$

$$VPN = \$227.907.715$$

Por otra parte, la tasa interna de retorno representa la rentabilidad estimada que se obtiene durante un periodo respecto a las inversiones efectuadas. La TIR se calcula a través de la fórmula anterior, averiguando el valor de r que hace el VPN igual a cero, es decir, 86,46%, las TIR de los otros dos escenarios se describen en el VPN y TIR del formato de excel del apéndice U.

$$VPN = 0 = -I_0 + \sum \frac{Q}{(1+r)^i}$$

$$TIR = 86,46\%$$

Por último se describe el período requerido para recuperar la inversión inicial. Que se obtiene de la siguiente manera: Inversión: \$90.179.670

Año 1: \$68.571.547

Año 2: \$93.651.073

Sumando estos dos años, el valor dado supera el valor de la inversión, en este sentido se procede con el siguiente paso:

Valor pendiente: \$90.179.670-68.571.547= \$21.608.132 que es el valor que faltaría para completar la inversión total, en este sentido el periodo de recuperación es el siguiente

$$\text{Periodo de recuperación} = 1 + \frac{21.608.132}{93.651.073} = 1,230 \text{ años}$$

Es decir, 2 años de recuperación en condiciones normales, el periodo de recuperación de los otros dos escenarios se describe en el VPN y TIR del formato de excel del apéndice U.

A continuación se detalla el resumen general de los valores estudiados, la graficas del VPN y la TIR respectivamente.

Tabla 38. *Resumen de escenarios*

	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
VALOR PRESENTE NETO	\$ 227.907.715	\$ 12.120.165	\$ 458.760.254
T I R	86,46%	17,36%	150,81%
Periodo de recuperación	2 años	4 años	1 año

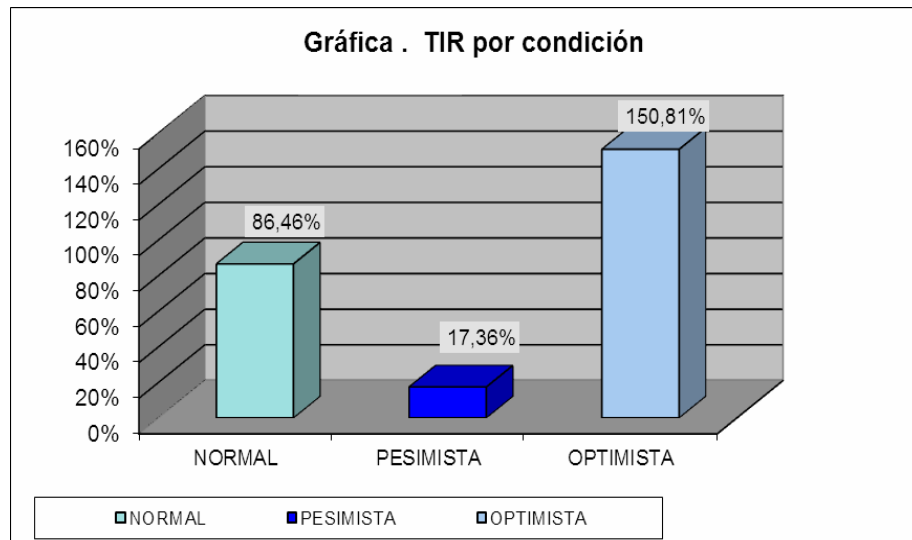


Figura 34. Tasa interna de retorno.

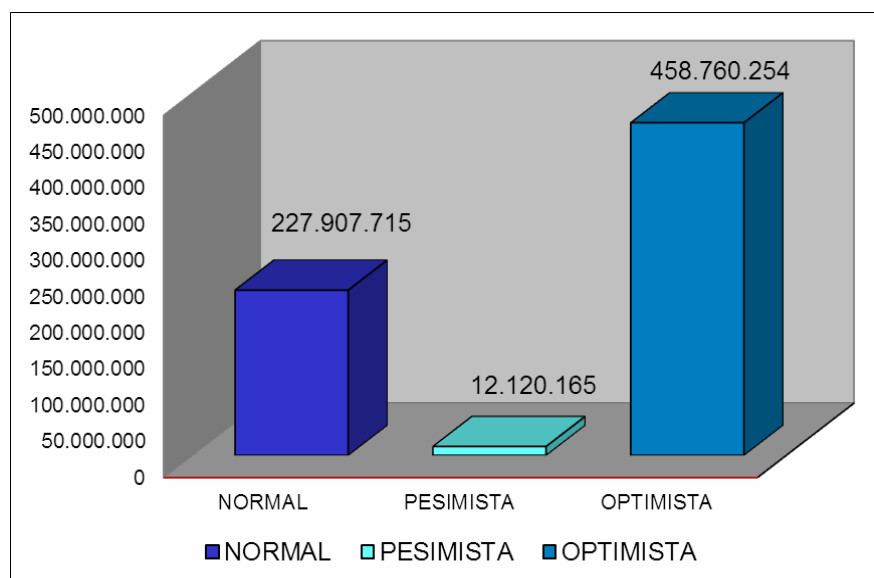


Figura 35. Valor presente neto.

14. Conclusiones

Con respecto al análisis del sector, las principales empresas del mercado de galletería son la multinacional estadounidense PepsiCo, con su galleta Quaker. La multinacional Suiza Nestlé con su galleta Fitness. Por otro lado, a nivel nacional se encuentra el Grupo Nutresa, en la cual hace parte la compañía Noel, con su galleta Tosh. Por último, la empresa Colombina S.A con su galleta Crakeñas. Sin embargo pese a esto, existen emprendimientos locales, el más reconocido es la empresa Dolcezza dedicada a la fabricación y comercialización de productos naturales.

De acuerdo con Malak Morros, chef profesional de la región, existe un aspecto vital en la salud de una persona, el nutrirse; en este sentido y teniendo en cuenta el análisis preliminar de hábitos alimenticios, se evidenció dos grandes principales características de la población bumanguesa. La primera de ellas, es que las personas tienen hábitos alimenticios malsanos, esto debido a la ingesta cotidiana de alimentos poco saludables dado en gran medida porque tienen el concepto del comer, por comer, es decir, por satisfacer sus deseos más no por el de alimentarse. Sin embargo, existe una tendencia hacia el consumo saludable por otro tipo de personas, donde a diferencia de las primeras personas, estas tienen comportamientos de estilos de vida más saludables, esto debido al concepto de alimentar su cuerpo y nutrir su cerebro, que es el último la fuente de toda buena salud.

El cultivo de la semilla de sachá inchi en la región santandereana, se expande cada vez más por su gran desarrollo sostenible, sin embargo, a pesar de que hay siembras, entre los

cultivadores no hay una organización estructura; como sí lo hay en otras regiones del país, ejemplo de ello es la cooperativa SachaColombia que se encuentra expandida por las diferentes regiones a nivel nacional con un programa de proyecto configurado. Sin embargo, a nivel local, la empresa más constituida es SachaCol fundada por el ingeniero industrial Sergio Andrés Torres Cedie, donde tiene en la actualidad diferentes cultivos en la región.

De acuerdo con los datos obtenidos del análisis financiero donde el valor presente neto fue de \$227.907.715 millones de pesos, es decir, mayor que cero y la tasa interna de retorno de 86,46% siendo aceptable en el mercado que se encuentra, con un periodo de recuperación de 1,23 años, el proyecto es viable financieramente.

15. Recomendaciones

Para tener un estilo de vida más saludable es necesario fomentar una educación acerca de hábitos alimenticios sanos, creando conciencia sobre nuestro diario vivir, esto sin dudar alguna se hace mediante una política de salud pública sólida; que permita al individuo desarrollarse sanamente.

Se recomienda crear una corporación entre los diferentes cultivadores de la región santandereana, esto con el fin de configurar una organización sólida y promover emprendimientos que permitan desarrollar nuevos productos para tener un mercado más expansivo, creando estilos de vida más saludables en la región.

La semilla de sacha inchi cuenta con los tres tipos de omega, altos en proteína y muy beneficios para la salud, sin embargo, para mantener dichos nutrientes, se aconseja, crear centros de investigación en las universidades que orienten a la creación de productos más de tipo líquidos que sólidos.

Para que los emprendimientos promovidos por los estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales sean realizables se recomienda en primera instancia centros de estudios de investigación de mercados con un asesoramiento más detallado por parte de docentes, personal idóneo tanto interno como externo de esta índole y, como segunda instancia crear convenios, como por ejemplo con el Comité Universidad Empresa Estado de Santander (CUESS), Fondo Emprender y Innpulsa Colombia.

Referencias Bibliográficas

Acuerdo No. 011 de 2014. “Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial de segunda generación del Municipio de Bucaramanga 2014- 2027”. 21 de mayo de 2014. Concejo de Bucaramanga. Recuperado de <https://www.bucaramanga.gov.co/laruta/download/acuerdo/POT-2014-2027.pdf>

Alayón, A., y Echeverri J., I. (2016). Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo): ¿una experiencia ancestral desaprovechada? Evidencias clínicas asociadas a su consumo. *Revista Chilena de Nutrición*, 43(2), 167-171. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/469/46946547009.pdf>

Alcántara, G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9 (1), 93-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf> Alcaldía de Bucaramanga (2019). Consulta de Establecimientos Comerciales. Recuperado de <http://cec.bucaramanga.gov.co/ConsultaEC/ConsultaEC.aspx> Agrónomos (2018). Cultivo de Sacha Inchi dinamiza la economía en San Martín. Recuperado de <https://www.facebook.com/Ingenierosagronomosperu/> Antonioli, F., y Arfini, F. (2013). Sacha Inchi. Investigación sobre las condiciones para el reconocimiento geográfico...

Centro de Investigación Educación y Desarrollo-CIED, 9- 126. Recuperado de:
file:///C:/Users/user/Downloads/SACHAINCHI_Publicacin20131%20(1).pdf

Arenas, P., Carrillo, E., Benavides, J., Ferreira, S., Jolouch, X., Cajias, S... Santos, N,..
(2013). Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación PEDCTI
Santander 2020. Recuperado de

[http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-santander.pdf)

santander.pdf Asocaña. (2017). ASPECTOS GENERALES 2017 - 2018 DEL SECTOR
AGROINDUSTRIAL DE LA CAÑA Impulsando a Colombia INFORME ANUAL.

Recuperado de

file:///F:/Sacha%20Inchi/Plan/Trabajo%20de%20grado%20I/sector%20azucarero.pdf

Ayala, G. (2016). Análisis de crecimiento y producción de 3 variedades de Sacha Inchi
(Plukenetia volubilis L.), en el municipio de Tena Cundinamarca. (Tesis de grado).
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, Bogotá, Colombia. Disponible

en: [http://repository.udca.edu.co:8080/jspui/bitstream/11158/487/1/TESIS%20SACHA%20INCHI.p df](http://repository.udca.edu.co:8080/jspui/bitstream/11158/487/1/TESIS%20SACHA%20INCHI.pdf)

Banco Mundial (2015). Ciudades de Latinoamérica, entre las más
competitivas del mundo. Recuperado de

[http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/12/15/latin-american-cities-](http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/12/15/latin-american-cities-competitiveness)
competitiveness

Bernal. (2018). Alerta por aumento de deforestación de bosques en Santander. El tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/mas-de-200-hectareas-de-bosques-han-sido-deforestadas-en-santander-210518>

Biocomercio Andino. (2012). “Facilitación de financiamiento para negocios basados en la biodiversidad y apoyo a actividades de desarrollo de mercados en la Región Andina”. Recuperado de <http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2015/04/Estud-merc-investigacion-ingredientes-naturales-para-industria-cosmetica.pdf>

Bunduchi, R. y Smart, A. (2010). Process Innovation Costs in Supply Networks: A Synthesis. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, 365–383. Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1111/j.1468-2370.2009.00269.x>

Cámara de Comercio de Bucaramanga –CCB– (2013). Código Actividad Económica CIIU. Recuperado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>

Cámara de Comercio de Bucaramanga –CCB– (2019). Pasos para crear mi empresa. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/gestionar-mis-registros/como-crear-mi-empresa>

Cámara de Comercio de Bucaramanga –CCB– (2013). Registrarse como futuro empresario. Recuperado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/Registro.aspx>

Candрева, A., y Paladino, C. (2005). Cuidado de la salud: el anclaje social de su construcción estudio cualitativo. Univ. Psychol, Bogotá (Colombia), 4 (1), 55-62. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v4n1/v4n1a08.pdf>

Centro de Investigación en Ciencia y Tecnología de Alimentos-CICTA- (2019). Informe de ensayo Chocosacha-galleta con contenido de harina sachá inchi. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/M020-19.pdf>

CIED. (2007). Manual de capacitación cultivo de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.). Recuperado de http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/cultivo_sacha_inchi.pdf

Colciencias. (2016). Colombia, el segundo país biodiverso del mundo. Recuperado de https://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo

Colombina. (2017). Informe Anual 2017. Recuperado de: <http://www.colombina.com/config/img/files/25706.pdf>

Comelles, J., y Hernáez, A. (1993). Enfermedad, cultura y sociedad. Un ensayo sobre las relaciones entre la Antropología Social y la Medicina. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/Unidad_II_Ficha_2_Antrop._medica_Comelles_y_Martinez_1993_Enfermedad_Cultura_y_Sociedad..pdf

Confederación de Consumidores y Usuarios –CECU– (2008). Hábitos alimentarios saludables. Recuperado de http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_1163_1.pdf

Consejo Nacional de Política Económica Social -CONPES- (2007). Política nacional de seguridad alimentaria y nutricional (PSAN). Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20SEGURIDAD%20ALIMENTARIA%20Y%20NUTRICIONAL.pdf>

CUEES. (2016). Universidad Empresa Estado Santander. Santander Innova (3ªEd). Recuperado <http://www.santanderinnova.org.co/secciones-20-s/quienes-somos.htm>

Clark, T., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Tu modelo de negocio. Madrid, España. Trama

Crakeñas(2015). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7QBpwGPU3Jo>

Daly, A. (2017). Asociación Latinoamericana de Industriales Molineros. Recuperado de <http://alim2017.com/wp-content/uploads/PDF/Presentaci%C3%B3n%20Alejandro%20Daly%20informaci%C3%B3n%20pa%C3%ADses%20ALIM%20nov%202017.pdf>

Decreto número 1944 de 1996. República de Colombia. Ministerio de Salud. 28 de octubre de 1996. Recuperado de

https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_1944_1996.pdf

Decreto No. 0019 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 10 de enero de 2012. Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DI J/Decreto-Ley-019- de-2012-Antitramites.PDF](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DI/J/Decreto-Ley-019-de-2012-Antitramites.PDF)

De la Vega. (2004). El plan de negocio: una herramienta indispensable. Instituto de Empresa. Recuperado de

http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). Clasificación de industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado de http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Imagenes/121211-03- ciiu_rev4acdane.pdf

Dinero (2016). La generación de los millenials rompe con los esquemas de “la vida perfecta”. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/millenials-y-sus-tendencias-de-consumo-a-nivel-mundial/219204>

Dinero (2015). Todo por la fibra. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aumento-consumidores-pan-integral/207662>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia –DIAN-(2011). Inscripción RUT. Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefInscripcionRutPortal.faces>

Dolcezza (2019). Dolcezza alimentosano y natural. Recuperado de http://www.alimentosdolcezza.com/QUIENES_SOMOS.php

Don Juan Organics (2019). Don Juan Líderes en el establecimiento de cultivos de Sacha Inchi. Recuperado de <http://www.donjuanorganic.com/>

EAFIT. (2017). En el Bajo Cauca tiene raíces un proyecto salvador. Escuela de ciencias. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/ciencias/noticias/Paginas/higuerilla-sacha-inchi-bajo-cauca.aspx>

Echeverri, L. (2008). Marketing práctico Una visión estratégica de un plan de mercadeo, Colombia. Mayol Ediciones, S.A.

Echeverri, J. (2010). Relaciones entre las ciencias sociales y el campo de la salud. Revista de Psicología Universidad de Antioquia, 2 (4), 48-55. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsua/v2n2/v2n2a5.pdf>

El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. (2016).50Minutos.es.Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=TGHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+DOFA+50+minutos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjF5b-pkLLdAhXwzVkKHRzBCEYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=analisis%20DOFA%2050%20minutos&f=false>

El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio. (2016).50Minutos.es.Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=vmLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=analisis+pestel+50+minutos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF8qeNhLLdAhWQo1kKHYMxATgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=analisis%20pestel%2050%20minutos&f=false>

El Espectador (2017). ¿Cómo se están alimentando los colombianos?. Recuperado de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/como-se-estan-alimentando-los-colombianos-25320>

ÉLogística (2011). El perfil del consumidor del siglo XXI. Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/20374-el-perfil-del-consumidor-del-siglo-xxi> Entrepreneur (2011). Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Espinosa, L. (2004). Cambios del modo y estilo de vida; su influencia en el proceso salud- enfermedad. Cubana de Estomatología, 41(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75072004000300009

Fitness.(2016).Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=O2EXeo31WrE>

Fleitman, J. (2013). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI.

Gil, I. (2012). El trigo, ese “veneno cotidiano” que arruina nuestra salud. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012-11-23/el-trigo-ese-aveneno-cotidianoa-que-arruina-nuestra-salud_502647/

Gobierno Digital (2019). Impuesto de registro Gobernación de Santander. Recuperado de <https://www.nomasfilas.gov.co/memoficha-tramite/-/tramite/T6110>

Guerrero, L., y León, A. (2010). Estilo de vida y salud. Educere, 14 (48), 13-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720002.pdf>

Gutiérrez, L, Rosada, L, & Jiménez, A. (2011). Chemical composition of Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.) seeds and characteristics of their lipid fraction, Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ICTA), Universidad Nacional, 62(1), 76-83. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/1301-1298-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/1301-1298-1-PB%20(1).pdf)

Guevara, L. (). Nutresa y Colombina son los líderes del negocio de las galletas en Navidad. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-y-colombina-son-los-lideres-del-negocio-de-las-galletas-en-navidad-2584201>

Grupo Nutresa. (2017). Informe Integrado 2017. Recuperado de http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2017.pdf

Grupo Nutresa. (2016). Informe Integrado 2016. Recuperado de http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/Informe_Integrado_2016.pdf

Han, B. (2014). Psicopolítica Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder, Barcelona. Herder Editorial S.L.

Herrera, G. (2008). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. Quipukamayoc pp101-108. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a1_1.pdf

Heynig, E. (2008). El contexto social y los condicionantes de la obesidad en Chile: las políticas públicas y su implementación. (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/cs-hey_nig_e/pdfAmont/cs-hey_nig_e.pdf

IA Alimentos. (2015). Galletas para todos los gustos y bolsillos. IA Alimentos. Recuperado de <https://revistaialimentos.com/ediciones/edicion-12/galletas-para-todos-los-gustos-y-bolsillos/>

IA Alimentos.(2015). Pan: el reto es la salud. IA Alimentos. Recuperado de <https://revistaialimentos.com/ediciones/ed-38-el-genio-detras-zenu/pan-reto-la-salud/>

Instituto de investigación de la Amazonía peruana-IIAP- (2009). Estudio de viabilidad económica del cultivo de plukenetia volubilis linneo, sachá inchi, en el departamento de san Martín. Recuperado de http://repositorio.iiap.org.pe/bitstream/IIAP/193/2/Alvarez_documentotecnico_3_2009.pdf

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima-(2016). 8 pasos para obtener su registro sanitario de alimentos. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-Invima-(2019). Conozca nuestros trámites y requisitos. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/tr%C3%A1mites.html#formatos>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-Invima- (2019). Solicitud de trámites y servicios en línea. Recuperado de <https://enlinea.invima.gov.co/rs/login/loginUsuario.jsp>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-Invima- (2019). Tarifas. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/tramites-y-servicios/tarifas.html>

Invest in Bogotá. (2018). El mercado de alimentos y bebidas en Colombia se encuentra en continua expansión. Recuperado de https://es.investinbogota.org/sites/default/files/2018-04/FS-Alimentos-procesados-esp-Bogota-2018_0.pdf

Isaías, S., y Granillo, M. (2011). Análisis de la capacidad de planta de una empresa fabricante de productos lácteos aplicando el método Monte Carlo. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0CeFmOwMjIoJ:http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5678/analisis_de_la_capacidad_de_planta_metodo_monte_carlo.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómeno, concepto y teoría. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/rsociales-djodelet1986%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/rsociales-djodelet1986%20(1).pdf)

Knapp, E., León, I., Mesa, M., y Suárez, M. (2003). Representación social de la salud humana. Cubana de psicología, 20 (2), 153-164. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v20n2/07.pdf>

Kilô, E. (Mayo, 2018). 52 hogares de cada 100 hogares no se alimentan bien en Santander. Vanguardia. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/434221-52-hogares-de-cada-100-hogares-no-se-alimentan-bien-en-santander>

La nota económica (2017). En la onda de los snacks saludables. Recuperado de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/macrosnacks-son-el-102-del-pib-del-valle-del-cauca.html>

Lalonde, M. (1974). A new perspective on the Health of Canadians.

Recuperado de <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>

Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. (2016). 50Minutos.es. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=modelo+de+las+cinco+fuerzas+de+porter+50minutos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ_PfIjbLdAhWorFkKHb0VCb0Q6AEIKjAA#v=onepage&q=modelo%20de%20las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter%2050minutos&f=false

Laurell, A. (1982). La salud-enfermedad como proceso social. Cuadernos médicos sociales N°19, 1-11. Recuperado de <http://www.ccgsm.gob.ar/areas/salud/dircap/mat/matbiblio/laurell.pdf>

León, O. (1999). ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones. Colombia. Prensa Moderna Impresiones S.A

Ley No. 1258 de 2008. “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”. 5 de diciembre de 2008. El congreso de Colombia. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Ley%201258%20de%202008.pdf>

Manco, E. (2006). Subdirección de recursos genéticos y biotecnología estación experimental agraria “el porvenir”-tarapoto. Recuperado de <http://www.incaainchi.es/pdf/1358.pdf>

Mápura, C. (2014). Análisis de las cinco fuerzas competitivas del mercado de michael porter para el sector de alimentos balanceados colombiano en el marco del tratado de libre comercio con estados unidos. (Tesis de grado). Pontifica Universidad Pontifica Bolivariana, Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3274/AN%C3%81LISIS%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20COMPETITIVAS%20DEL%20MERCADO%20DE.pdf?sequence=1>

Marketing (2018). Estudio de Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos. Recuperado de <http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/>

Materán, A. (2008). Las representaciones sociales: un referente teórico para la investigación educativa. *Geoenseñanza*, 13 (2), 243-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/360/36021230010.pdf>

Martínez, J. (2016). Factores asociados a la mortalidad por enfermedades no transmisibles en Colombia, 2008-2012. *Biomédica* 2016;36:535-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/bio/v36n4/0120-4157-bio-36-04-00535.pdf>

Martínez, J. (2015). Prospectiva: 7 grandes avances en tecnología. Ainia. Recuperado de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>

Medaglia, C. (2014). Análisis para la comercialización de pastas, snacks, galletería y salsas. Colombia. Recuperado de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/d674d58219349c0c2b6ec519b53d4e08e38cb30d.pdf>

Mejía, G. (2014). Análisis externo del sector chocolatero Suizo. (Tesis de grado). Universidad Pública de Navarra, Pamplona, Iruña. Recuperado de http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/13406/TFG_MEJIA_LOPEZ_Karla-Gabriela.pdf?sequence=1

Mesa de conversaciones. (2017). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Acuerdo-Final-AF-web.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Logros y recomendaciones del sector ambiental. Recuperado de

http://www.minambiente.gov.co/images/INFORME_GESTI%C3%93N_MINAMBIENTE_2010_-_2018.pdf

Ministerio de Agricultura, Perú. (2011). Cultivo de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.). Recuperado de <http://www.inkanat.org/public/file/biodiversidad/cultivo-sacha-inchi.pdf>

Mojica, P., Cuéllar, F., Medina, C., Maldonado, M., Ramos, A., Betancur, C., y Bedoya, G. (2017). Centro de Información Tecnológica y Apoyo a la Gestión de la Propiedad Industrial- CIGEPI. Recuperado de http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines_Tecnologicos/Boletin_fitonutrientes_21sep.pdf

Ministerio de Salud (2017). Guía de inocuidad de alimentos y bebidas para la actividad de transporte. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-inocuidad-alimentos-transporte.pdf>

Molano, A., Vega, N., y López, J. (2016). Producción y comercialización del aceite Sacha Inchi cultivado en Colombia con fines de exportación a Alemania. (Tesis de grado). Universidad Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

Recuperado de:
<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4564/1/MolanoSterlingAnaBelly2016.pdf>

Morales, D. (Julio, 2018). En Arauca la apuesta para la reconciliación es el sachá inchi. Misión de verificación de la ONU en Colombia. Recuperado de <https://colombia.unmissions.org/en-arauca-la-apuesta-para-la-reconciliaci%C3%B3n-es-el-sacha-inchi>

Moreno, L. (2007). Reflexiones sobre el trayecto salud-padecimiento- enfermedad-atención: una mirada socioantropológica. Salud pública de México, 49 (1),63-70. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Documents/Moreno%20art%C3%ADculo.pdf>

Moscovici, S. (1979). El psicoanálisis, su imagen y su público. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/SergeMoscovici-ElPsicoanalissuimagenysupublico-HuemulBuenosAires1979.pdf>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Pensamiento y gestión N°32 pp83-114. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>

Neira, J. (2012). Cómo preparar El plan de empresa. Colombia. Alfaomega Colombiana S.A

Nestlé.(2017). Financial Statements 2017. Recuperado de https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2017-financial-statements-en.pdf

Nielsen. (2017). La revolución de los alimentos en América Latina. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>

Nielsen. (2015). 6 Tendencias del retail en América Latina. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Panamericana de la Salud. (2017). Panorama de la seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.observatorio.co/web/publicaciones/librostepwisesantander.pdf>

Observatorio de Salud Pública de Santander. (2017). En Santander, 26 de cada personas padecen obesidad. Recuperado de <https://web.observatorio.co/en-santander-26-de-cada-100-personas-padecen-obesidad/>

Observatorio de Salud Pública de Santander. (2015). Los santandereanos consumen solo una porción diaria de frutas y verduras. Recuperado de <https://web.observatorio.co/los-santandereanos-consumen-solo-una-porcion-diaria-de-frutas-y-verduras/>

Observatorio Municipal del Habitad y la Vivienda de Bucaramanga (2011). Dinámica poblacional por estratos socioeconómicos. Bucaramanga

Orfila Vilera, R. (2009). Una mirada al proceso salud enfermedad a través de las Ciencias Sociales. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (3), 105-126. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_219016838006.pdf

Olarte, J. (2018). Análisis sector de servicios de alimentación. Bolsa Mercantil de Colombia. Recuperado de <https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2018). Enfermedades no transmisibles: Datos y cifras. Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

Organización Mundial de la Salud.(2014). ENT perfiles de países. Recuperado de http://www.who.int/nmh/countries/col_es.pdf

Organización Mundial de la Salud (2011). Informe de situación global sobre enfermedades no transmisibles 2010. Recuperado de https://www.who.int/nmh/publications/ncd_report2010/en/

Organización Mundial de la Salud. (2014). Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles 2014. “Cumplimiento de las nueve metas mundiales

relativas a las enfermedades no transmisibles: una responsabilidad compartida”.

Recuperado de

[http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/149296/WHO_NMH_NVI_15.](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/149296/WHO_NMH_NVI_15.1_spa.pdf;jsessionid=63C17F52E73ABC3D1347277ED96FFCB2?sequence=1)

[1_spa.pdf;jsessionid=63C17F52E73ABC3D1347277ED96FFCB2?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/149296/WHO_NMH_NVI_15.1_spa.pdf;jsessionid=63C17F52E73ABC3D1347277ED96FFCB2?sequence=1)

Organización Mundial de la Salud. (2017). Monitoreo de avances en materia de las enfermedades no transmisibles. Recuperado de

[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13677:who-](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13677:who-launches-new-ncds-progress-monitor&Itemid=1926&lang=es)
[launches-new-ncds-progress-monitor&Itemid=1926&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13677:who-launches-new-ncds-progress-monitor&Itemid=1926&lang=es)

Parales, C. (2006). Representaciones sociales del comer saludablemente: Un estudio empírico en Colombia. Univ. Psychol, Bogotá (Colombia), 5 (3), 613- 626. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n3/v5n3a15.pdf/>

Patiño, y de la Ossa. (2016). Plan de estratégico de mercadeo marca-Dux (Tesis de grado). Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Recuperado de

[http://repositorio.esumer.edu.co/jsui/bitstream/ESUMER/773/1/PLAN%20ES](http://repositorio.esumer.edu.co/jsui/bitstream/ESUMER/773/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MERCADEO%20DUX.pdf)

[TRATEGICO%20DE%20MERCADEO%20DUX.pdf](http://repositorio.esumer.edu.co/jsui/bitstream/ESUMER/773/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MERCADEO%20DUX.pdf)

PepsiCo. (2017). PepsiCo Reports Fourth Quarter and Full-Year 2017 Results; Provides 2018 Financial Outlook Recuperado de [https://www.pepsico.com/docs/album/q4-](https://www.pepsico.com/docs/album/q4-2017/q4_2017_fullrelease_gxpctkgyn9j2zdmz.pdf)
[2017/q4_2017_fullrelease_gxpctkgyn9j2zdmz.pdf](https://www.pepsico.com/docs/album/q4-2017/q4_2017_fullrelease_gxpctkgyn9j2zdmz.pdf)

Perdomo, A. (2002). Métodos y modelos básicos de planeación financiera. México. PEMA

Ponce, V. (2010). La matriz de Leopold para la evaluación del impacto ambiental. Recuperado de http://ponce.sdsu.edu/la_matriz_de_leopold.html

Porter, M. (1998). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México. Continental, S.A.

Porras, M. (2016). Ecosistema SumaSch'a..Una red agroindustrial incluyente. Recuperado de <http://sachacolombia.com/wp-content/uploads/2016/03/Ecosistema-SumaSacha-2.pdf>

Planeta Paz. (2017). Resumen del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Recuperado de <http://viva.org.co/cajavirtual/svc0514/pdfs/RESUMEN%20ACUERDOS.pdf>

Prada, G, Gamboa, E y Jaime, M. (2006). Representaciones sociales sobre alimentación saludable en población vulnerable. Bucaramanga, Santander. Colombia. SaludUIS, 181-188. Recuperado de: <file:///C:/Users/user/Downloads/415-1-1409-1-10-20100219.pdf>

Prieto, J. (2015). Investigación de mercados, Colombia. ECOE

Prosalus (2018). Políticas públicas para prevenir el sobrepeso y la obesidad. Recuperado de <https://derechoalimentacion.org/noticias/pol-ticas-p-blicas-para-prevenir-el-sobrepeso-y-la-obesidad>

Quintero, D. (2015). Bumangueses, se rajan en su alimentación. Extra. Recuperado de <http://bucaramanga.extra.com.co/noticias/local/bumangueses-se-rajan-en-su-alimentacion-151751>

Quito, M. (2017). Utilización de harina Plukenetia volubilis (Sacha Inchi) para la elaboración de chorizo especial. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7178/1/27T0345.pdf>

Quaker.(2016).Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hKV1GaC19hg>

Registro único Empresarial –RUES-(2019). Registro Mercantil. Recuperado de <http://www.rues.org.co/RM> Resolución No. 00002674 de 2013.

República de Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 22 de julio de 2013. Recuperado de <https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/01/2674.pdf>

Resolución No. 005109 de 2005. República de Colombia. Ministerio de la Protección Social, 29 de diciembre de 2005. Recuperado de https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/11/resolucion_5109_de_2005.pdf

Resolución No. 00000719 de 2015. República de Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. 11 de marzo de 2015. Recuperado de https://foman.com.co/wp-content/uploads/2017/05/Resoluci%C3%B3n_719_de_2015.pdf

Resolución No. 002505 de 2004. República de Colombia. Ministerio de Transporte, 6 de septiembre de 2004. Recuperado de https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/02/Resolucion_2505_2004.pdf

Resolución 333 de 2011. República de Colombia. Ministerio de la protección social, 15 de febrero de 2011. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MPS_0333_2011.pdf

Resolución 719 de 2015. Por el cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. 11 de marzo de 2015. Ministerio de salud y protección social. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0719_2015.pdf

Resolución No. 00002674 de 2013. Por el cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013. Ministerio de salud y protección social. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Resolución No. 00003168 de 2015. Por el cual se modifica el artículo 37 de Resolución 2674 de 2013. 26 de agosto de 2015. Ministerio de salud y protección social.

Recuperado de

file:///C:/Users/user/Downloads/Resolucion%203168%20de%202015%20modi
fica%202674%202013%202.pdf

Rincón, G. (2017). Desigualdades sociales en la mortalidad en los municipios de dos núcleos provinciales de Santander 2009-2013. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia. Recuperado de

file:///C:/Users/user/Downloads/Informe%20final%20Guido%20Rinc%C3%B3n%20(3)%20(2)%20(1).pdf

Rodríguez, G., Avellaneda, S., Pardo, R., y Aguirre, E. (2018). Pan de molde enriquecido con torta extruida de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L). *Scientia Agropecuaria* 9(2), 199-208. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/1931-5658-1-PB.pdf

Rosero, D. (2015). Plan de exportación de aceite sachá inchi para la empresa GNE S.A.A. (Tesis de grado). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79228/1/rosero_plan_exportacion_2015.pdf

Ruiz, L. (2015). EA. Exquisitos Aperitivos. Vanguardia. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/economia/nuestro-talento/ea-exquisitos-aperitivos-FAVL306056>

Sachacol (2012). Recuperado de https://www.informacion-empresas.co/Empresa_SACHACOL-SAS.html

Salazar, A. (2018). 10 Multinacionales que manejan el mercado global de alimentos. IAlimentos. Recuperado de <https://revistaialimentos.com/noticias/10-multinacionales-manejan-mercado-global-alimentos/>

Sánchez, E. (2018). La Alcaldía de Bucaramanga impulsa los hábitos saludables de alimentación. Alcaldía de Bucaramanga. Recuperado de <https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/la-alcaldia-de-bucaramanga-impulsa-los-habitos-saludables-de-alimentacion/>

Sánchez, G. (2012). Caracterización y cuantificación de los ácidos grasos omega 3 y omega 6 presentes en el aceite de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L). (Tesis de grado). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/9141/1/3496371.2012.pdf>

San Martín, H., y Pastor, V. (1989). Economía de la salud: teoría social de la salud. Madrid, España. McGraw-Hill.

Secretaria de Salud de Santander y Observatorio de Salud Pública de Santander. (2011).

Factores de riesgo para enfermedades crónicas en Santander, método STEPwise.

Recuperado de

<https://www.observatorio.co/web/publicaciones/librostepwisesantander.pdf>

Semana S.A (2017).¿Por qué vale la pena construir una

SAS?Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888>

SENA (2017).Busque Empleo SENA.Recuperado de <http://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/busqueEmpleo.aspx>

Serrano, M., y Blázquez, P. (2016). Design Thinking: lidera el presente, crea el futuro. Madrid, España. Esic.

Significados (2016).Significado de Gestalt. Recuperado de

<https://www.significados.com/gestalt/>

Silvia, T., y Agredo, M. (2018). Innovation in Companies operating in the Foodstuffs Sector of Colombia. An analysis from the perspective of open innovation. Cuadernos de Administración. Recuperado de

<file:///F:/Sacha%20Inchi/Plan/Trabajo%20de%20grado%20I/Innovaci%C3%B3n.pdf>

Tosh (2012). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3KiF2p8S-nc>

- Torres, D. (2016). Fortalecimiento de dos asociaciones campesinas del municipio de sabana de torres mediante un modelo agroindustrial de generación de valor agregado por medio del cultivo de la Sacha Inchi. (Tesis de grado). Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1770/2016-TorresCastellanosDiegoFernando-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, T. (2007). Una aproximación cualitativa al estudio de las enfermedades crónicas: las representaciones sociales. Dossier. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/Una_aproximacion_cualitativa_al_estudio_de_las_enf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Una_aproximacion_cualitativa_al_estudio_de_las_enf%20(1).pdf)
- Torres, S. (2017). Los retos de consumo que imponen los Millenials. Recuperado de <http://www.institucionalcolombia.com/los-retos-de-consumo-que-imponen-los-millennials/>
- UDES. (2018). La UDES desarrolla tecnologías biotecnológicas para el cultivo de la sachá inchi Bucaramanga. Recuperado de <https://www.udes.edu.co/comunicaciones/item/2181-la-udes-desarrolla-tecnologias-biotecnologicas-para-el-cultivo-sostenible-de-la-sacha-inchi.html>
- Valera, R. (2001). Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, D.C, Colombia. Pearson Educación.

Vanguardia (2017). Los nuevos comportamientos del consumidor.
Recuperado de <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/los-nuevos-comportamientos-del-consumidor-FQVL398379>

Vásquez, D., Jaramillo, J., Hincapié, G., Vélez, L. (2017). Desarrollo de galletas empleando harina de sachá inchi (*Plukenetia volubilis* L.) obtenida de la torta residual. UGCiencia 23, 101-113. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/781-2782-3-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/781-2782-3-PB%20(5).pdf)

Vásquez, D. (2016). Aprovechamiento de subproductos de Sachá Inchi (*Plukenetia volubilis* L.): Desarrollo de un producto alimenticio, empleando harina proveniente de torta residual en la extracción del aceite (Tesis de grado). Corporación Universitaria Lasallista, Antioquia, Colombia. Recuperado de:

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1691/1/Aprovechamiento_subproductos_sachá_inchi.pdf

Vélez, L. (2018). Mejores tasas de crédito para pymes 2018. Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2018>

Vergara, M. (2009). Representaciones sociales sobre salud, de algunos grupos de jóvenes de Manizales, Colombia. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 7 (1), 105-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/773/77307105.pdf>

Zambrano, X. (2013). Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación: relación para la transformación social. Universidad Católica Andrés Bello, N°26, 65-90. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/1254-3914-1- PB.pdf