

Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de
bebidas no alcohólicas en la provincia comunera

Juan Camilo Cárdenas Durán

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios (MBA)

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. Justificación idea de negocio	15
2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	15
3. Marco referencial	16
3.1. Antecedentes	16
3.2. Marco teórico	17
4. Metodología	19
5. Análisis del entorno	23
5.1. Análisis de macroentorno	23
5.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (microentorno).....	25
5.2.1. Poder de negociación de los proveedores	25
5.2.2. Poder de negociación de los proveedores	25
5.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	25
5.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	25
5.2.5. Rivalidad entre competidores	26
6. Análisis de mercado	26
6.1. Descripción del producto o servicio	27
6.1.1. Nombre	28
6.1.2. Logo	28

6.2. Segmentación de mercado	29
6.2.1. Perfil de los clientes	29
6.2.2. Mercado potencial.....	30
6.2.3. Análisis del comportamiento del consumidor.....	31
7. Investigación de mercados.....	32
7.1. Objetivos de la investigación de mercados.....	32
7.1.1. Objetivo general.....	32
7.1.2. Objetivos específicos	32
7.2.1. Tipo de investigación.....	33
7.2.2. Diseño y recolección de datos.....	35
7.3. Conclusiones de la investigación de mercados.....	41
7.4. Demanda potencial.....	42
8. Plan de mercado	42
8.1. Marketing mix.....	42
8.1.1. Producto y servicio	42
8.1.2. Precio	43
8.1.3. Plaza.....	44
8.1.4. Promoción.....	44
8.2. Marketing 3.0.....	45
8.2.1. Valores y propósitos	45
8.2.2. Estrategias de segmentación con enfoque humano.....	46
8.2.3. Construcción de marca con significado	46
8.2.4. Relación con la comunidad.....	46

9. Análisis técnico.....	47
9.1. Localización de la bodega principal	47
9.2. Rutas de distribución del producto	48
9.3. Información del proveedor.....	50
10. Análisis organizacional.....	50
10.1. Estructura organizacional.....	50
10.2. Manual de funciones	51
10.3. Estructura salarial.....	51
11. Análisis legal.....	52
11.1. Requisitos legales.....	52
11.1.1 Registro de la empresa	52
11.1.2 Uso de suelo	52
11.1.3 Inscripción en la DIAN.....	52
11.1.4 Regulaciones sanitarias de alimentos.....	53
11.2. Obligaciones tributarias	53
11.2.1. Impuesto sobre las ventas (IVA).....	53
11.2.2. Impuesto de industria y comercio	54
11.2.3. Gravamen a los movimientos financieros (4x1000)	54
11.2.4. Impuesto de renta	54
11.2.5. Impuestos departamentales	54
11.3. Homonimia.....	54
12. Análisis de impacto social y ambiental.....	55
12.1. Análisis de impacto social	55

12.2. Análisis de impacto ambiental	56
13. Estudio financiero	57
13.1. Inversión total requerida	57
13.1.1. Fuentes de financiación.....	58
13.2. Proyección de ventas.....	58
13.3. Estado de situación financiera	58
13.4. Estado de resultados proyectado	59
13.5. Flujo de caja proyectado	59
13.6. Evaluación financiera.....	59
13.6.1 Valor presente neto (VPN).....	59
13.6.2 Tasa interna de retorno (TIR)	60
13.6.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	60
13.7. Punto de equilibrio.....	61
13.8. Evaluación financiera por escenarios.....	61
14. Análisis estratégico	61
14.1 Misión.....	62
14.2. Visión.....	62
14.3. Objetivos estratégicos	62
14.4. Principios y valores corporativos.....	63
14.5. Matriz DOFA	63
14.6. Modelo CANVAS.....	64
14.7. Matriz ERIC.....	64
15. Conclusiones.....	64

16. Recomendaciones	65
Referencias bibliográficas.....	66

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Relación de cumplimiento de objetivos.....	13
Tabla 2. Estructura metodológica por objetivo propuesto	20
Tabla 3. Proyección de ventas	58
Tabla 4. Valor presente neto (VPN)	60
Tabla 5. Tasa interna de retorno (TIR)	61
Tabla 6. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	61
Tabla 7. Punto de equilibrio.....	61

Lista de figuras

Figura 1. Foto cliente B2B.....	28
Figura 2. Logo de la empresa.....	29
Figura 3. Mapa de empatía.....	32
Figura 4. Referencia del producto.....	43
Figura 5. Responsabilidad social de la marca.....	45
Figura 6. Ubicación de la bodega	48
Figura 7. Rutas de distribución	49
Figura 8. Mapa de rutas de distribución.....	50
Figura 9. Organigrama de la empresa.....	51
Figura 10. Homonimia Comercializadora JUCA S.A.S	55
Figura 11. Matriz DOFA.....	63

Lista de apéndices

(Los apéndices están disponibles en el repositorio institucional)

Apéndice A. Certificado de asistencia a sustentación

Apéndice B. Mapa de la empatía Comercializadora JUCA

Apéndice C. Manual de funciones

Apéndice D. Análisis Financiero

Apéndice E. Matriz DOFA

Apéndice F. Modelo CANVAS

Apéndice G. Matriz ERIC

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de bebidas no alcohólicas en la provincia comunera*

Autor: Juan Camilo Cárdenas Durán**

Palabras Clave: Plan de negocios, bebidas no alcohólicas, jugo, B2B, B2C, Provincia Comunera.

Descripción: En el contexto actual, los mercados más atractivos para las empresas comercializadoras y distribuidoras de bebidas refrescantes no alcohólicas son las grandes ciudades, por lo que muchas veces los pueblos pequeños dejan de ser una prioridad y su demanda de producto/servicio no es satisfecha, esto lo viví personalmente varias veces en el municipio de Simacota Santander donde el proveedor principal de agua y jugos refrescantes es Postobón. Cuando hubo la necesidad de comprar bebidas para nuestro consumo las tiendas no siempre estaban abastecidas y los tenderos expresaban que el camión llegaba con pocos productos por lo que era difícil responder a la demanda del cliente. Por lo tanto, la propuesta de este plan de negocios se fundamenta en cubrir la necesidad expresada anteriormente mediante la comercialización y distribución de bebidas refrescantes, deliciosas y de alta calidad alternativas a los productos tradicionales que ofrecen las empresas grandes como Postobón, Coca Cola y Alpina. Mi empresa se destacará por tener cercanía con los tenderos de los municipios y veredas de la Provincia Comunera de Santander para que siempre tengan cubierta la demanda de estos productos y fortalecer los lazos comerciales de la región.

El desarrollo del proyecto abarca un estudio del sector analizando el micro y macroentorno, una investigación de mercados para identificar la demanda del producto y las preferencias del consumidor, un plan de mercadeo enfocado en lo identificado en el estudio de mercados y finalmente un análisis técnico y financiero para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha del negocio considerando también aspectos legales y normativos que exige la industria de bebidas.

* Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Magister en Gerencia de Negocios (MBA).

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a Beverage Trading and Distribution Company of Non-Alcoholic Drinks in the Comunera Province*

Author: Juan Camilo Cárdenas Durán**

Key Words: Business plan, non-alcoholic beverages, juice, B2B, B2C, Comunera Province.

Description: In the current context, the most attractive markets for trading and distribution companies of refreshing non-alcoholic beverages are large cities. As a result, small towns are often no longer a priority, and their demand for products and services is not satisfied. I personally experienced this situation several times in the municipality of Simacota, Santander, where the main supplier of water and refreshing juices is Postobón. When there was a need to purchase beverages for our consumption, stores were not always well-stocked, and shopkeepers expressed that delivery trucks arrived with few products, making it difficult to meet customer demand. Therefore, the purpose of this business plan is to address the need mentioned above by commercializing and distributing refreshing, delicious, and high-quality beverages as alternatives to the traditional products offered by large companies such as Postobón, Coca-Cola, and Alpina. My company will stand out by building close relationships with shopkeepers in the towns and rural areas of the Comunera Province of Santander, ensuring they always have sufficient product supply while strengthening the region's commercial ties.

The development of the project includes a sector study analyzing both the micro and macro environment, a market research study to identify product demand and consumer preferences, a marketing plan based on the findings of the market study, and finally, a technical and financial analysis to assess the feasibility of launching the business, also considering the legal and regulatory aspects required by the beverage industry.

* Undergraduate thesis to qualify for the degree of Industrial Engineer

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Master in Business Administration (MBA).

Introducción

La industria de las bebidas en Colombia es una de las más grandes del país ya que, según La Nota Económica (2024) en su artículo “Industria de bebidas: La que más ha crecido en 2024” indica que las bebidas representan el 55% del total de la industria de productos masivos y han apalancado el 69% del crecimiento, principalmente, debido a la ola de calor. Además, el artículo destaca que la bebida más consumida por los colombianos es la cerveza, con un peso del 37% en el mercado. Sin embargo, el enfoque para este proyecto está en el 63% restante del consumo, el cual se distribuye entre el agua, las gaseosas, las bebidas isotónicas, el té y los jugos.

En Colombia las empresas líderes en este sector son Postobón y Coca-Cola, con el 83% del mercado (La República, 2024). No obstante, estas empresas enfocan su distribución en las ciudades y municipios grandes, ya que son su mercado principal y desatendiendo a los pueblos pequeños por ser un mercado no muy atractivo, En municipios como Simacota Santander se ha observado que la demanda de bebidas no alcohólicas no siempre es cubierta eficientemente, por lo tanto, esta situación presenta una nueva oportunidad de mercado para nuevos distribuidores.

En este contexto, el presente proyecto tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de bebidas no alcohólicas en la provincia comunera de Santander, en donde se describan los procesos y metodologías para atender esta oportunidad de mercado, este documento se abordará aspectos clave como el análisis de sector a nivel de micro y macroentorno, un análisis de mercados y segmentación del mismo, una investigación de mercados, análisis legal, de factibilidad y evolución financiera, así mismo se aplicarán herramientas de la Ingeniería Industrial para diseñar procesos que permitan atender esta oportunidad de negocio de forma eficiente.

Tabla 1. Relación de cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Objetivo 1. Analizar la situación actual del entorno del consumo de las bebidas refrescantes no alcohólicas profundizando en la comercialización y distribución de producto en la provincia comunera.	El objetivo se cumple en el capítulo 5
Objetivo 2. Realizar una investigación de mercados en la provincia comunera para determinar tendencias de consumo, preferencias de tamaño, preferencias del mercado meta y la demanda potencial del producto	El objetivo se cumple en el capítulo 6 y 7
Objetivo 3. Diseñar un plan de marketing que permita atender la demanda y requerimientos de los datos obtenidos en la investigación de mercados.	El objetivo se cumple en el capítulo 8
Objetivo 4. Elaborar un análisis técnico enfocado en determinar detalladamente la forma de operación óptima de la empresa y las rutas logísticas de distribución dentro de la provincia.	El objetivo se cumple en el capítulo 9
Objetivo 5. Diseñar el organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.	El objetivo se cumple en el capítulo 10
Objetivo 6. Realizar un análisis legal para determinar la figura jurídica con la que se constituirá la empresa y la reglamentación a llevar a cabo al momento de operar.	El objetivo se cumple en el capítulo 11

Objetivo 7. Analizar el impacto social y ambiental que va a generar la puesta en marcha de la empresa. El objetivo se cumple en el capítulo 12

Objetivo 8. Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto usando indicadores financieros (TIR, VPN, PRI), análisis punto de equilibrio y el análisis de rentabilidad por escenarios (Optimista, esperado, Pesimista). El objetivo se cumple en el capítulo 13

Objetivo 9. Emplear la metodología CANVAS y matriz ERIC para explorar oportunidades en el sector El objetivo se cumple en el capítulo 14

Objetivo 10. Diseñar estrategias para la puesta en marcha de la empresa usando herramientas de la Ingeniería Industrial como la matriz DOFA. El objetivo se cumple en el capítulo 14

Nota: Elaboración propia indicando el objetivo a resolver y su ubicación en el cuerpo del trabajo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa encargada de la distribución de los productos de AYUYEAH S.A.S en la provincia comunera

1.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del entorno del consumo de las bebidas refrescantes no alcohólicas profundizando en la comercialización y distribución de producto en la provincia comunera.
- Realizar una investigación de mercados en la provincia comunera para determinar tendencias de consumo, preferencias de tamaño, preferencias del mercado meta y la demanda potencial del producto.

- Diseñar un plan de marketing que permita atender la demanda y requerimientos de los datos obtenidos en la investigación de mercados.
- Elaborar un análisis técnico enfocado en determinar detalladamente la forma de operación óptima de la empresa y las rutas logísticas de distribución dentro de la provincia.
- Diseñar el organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.
- Realizar un análisis legal para determinar la figura jurídica con la que se constituirá la empresa y la reglamentación a llevar a cabo al momento de operar.
- Analizar el impacto social y ambiental que va a generar la puesta en marcha de la empresa.
- Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto usando indicadores financieros (TIR, VPN, PRI), análisis punto de equilibrio y el análisis de rentabilidad por escenarios (Optimista, esperado, Pesimista).
- Emplear la metodología CANVAS y matriz ERIC para explorar oportunidades en el sector.
- Diseñar estrategias para la puesta en marcha de la empresa usando herramientas de la Ingeniería Industrial como la matriz DOFA.

2. Justificación idea de negocio

2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio

En el momento en que el Gerente de AYUYEAH S.A.S analiza los posibles mercados para sus productos, ve una mayor oportunidad de crecimiento en los pueblos que en las ciudades pues los pueblos pequeños no son un mercado muy atractivo y voluminoso para las empresas grandes de bebidas refrescantes como Coca Cola y Postobón donde su Pareto de ventas está en las ciudades, por lo tanto, él me ofrece la posibilidad de encargarme de la comercialización y distribución en dicho mercado como intermediario entre la Fábrica de producción y las tiendas locales.

Es por esta razón que decido crear mi empresa dedicada a la comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas en la provincia comunera con aras de crecer a otros

departamentos y ampliar el portafolio de productos. Lo que busco con este proyecto es llevar a los pueblos de la región comunera una bebida alternativa de alta calidad a un precio accesible en donde todas las partes involucradas ganen y con un trasfondo social ya que la fábrica emplea principalmente madres cabezas de hogar con hijos en condición de discapacidad.

3. Marco referencial

3.1. Antecedentes

El trabajo de grado realizado por Ovalle Castillo en 2024, Titulado “*plan de negocio para la creación de la empresa Distribuidora El Buen Precio LK*” Desarrolla un plan de negocios para una empresa distribuidora de bebidas no alcohólicas en Girardot y la Provincia del Alto Magdalena. Su propósito es analizar el mercado, optimizar la logística de distribución y aumentar la rentabilidad del negocio, este proyecto tiene bastantes similitudes con este trabajo ya que ambos proyectos se centran en la distribución de bebidas no alcohólicas, comparten una misma problemática la cual consiste en una falta de oferta eficiente en mercados menos priorizados para las dos grandes empresas de distribución de bebidas no alcohólicas de Colombia por lo cual se puede concluir que hay oportunidad de participación de mercado en este negocio tan competitivo, el estudio destacó la importancia de los precios y del marketing a emplear mediante un análisis riguroso del cliente con presencia digital, también el autor confirma que la demanda de bebidas no alcohólicas aumenta en zonas cálidas con mayor facilidad por lo tanto, refuerza la viabilidad de distribución de este tipo de productos en la Provincia Comunera de Santander, la región de interés.

El trabajo de grado realizado por los autores Contreras Hernández, Otero Ayazo, (2022) titulado “*Creación de una empresa productora y comercializadora de bebidas refrescantes y medicinales a base de flor de Jamaica, jengibre, canela y miel, como alternativa saludable en el municipio de Lorica*” Es un plan de negocios el cuál aborda la creación de una empresa de bebidas naturales y medicinales en el municipio de Lorica, Córdoba. Sus investigaciones encontraron que en América Latina el consumo de bebidas azucaradas es bastante alto por lo cual es una tendencia que favorece a la viabilidad del proyecto, también menciona la ventaja de tener este negocio en zonas cálidas ya que la demanda es mejor, el proyecto concluye con la afirmación de que a pesar

del dominio de las empresas grandes en el mercado hay oportunidades para nuevos emprendimientos, su estructura organizativa y legal es aplicable a mi empresa, el proyecto reitera la importancia de la comercialización en medios digitales para llegar al público objetivo, el cuál es similar en ambos proyectos.

El trabajo de grado realizado por los autores Arias Barba, Bolívar Padilla, Tirado Contrera (2021) titulado “*Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de bebidas hidratantes “Bahía”*” presenta el desarrollo de un plan de negocios en la ciudad de Montería, Córdoba, en donde la estructura del negocio y los productos a comercializar son similares a los trabajados en este documento lo cual se traduce en una referencia valiosa para este plan de negocios. Los autores realizaron una investigación de mercados mediante encuestas a una muestra de 105 personas, el 100% de los encuestados manifestó interés en consumir las bebidas ofrecidas, el estudio de mercado proyecta una demanda favorable del producto, concluyeron que la segmentación del mercado es clave para definir estrategia de ventas. El modelo de negocio de ellos enfocado en un establecimiento físico puede ser adaptado para distribución, así como se trabajará con los productos de AYUYEAH, esto reduciría los costos iniciales y amplía el alcance del producto, las estrategias de marketing digital y las promociones pueden aplicarse y adaptarse a la distribución de los productos de mi empresa para generar más ventas. El análisis financiero realizado en este proyecto proporciona una referencia útil para calcular costos, rentabilidad y punto de equilibrio en la comercialización de bebidas.

3.2. Marco teórico

Plan de negocios. Un plan de negocios es un documento que detalla los objetivos, estrategias, y proyecciones financieras de una empresa para obtener financiamiento y alcanzar el éxito. Incorpora varios elementos como: Resumen ejecutivo, descripción detallada del producto o servicio, análisis de mercado y competencia, modelo de negocio, estructura organizativa del negocio y modelo financiero, plan de marketing y un plan de contingencia para hacer frente a posibles contratiempos (Unir, La Universidad En Internet).

Análisis del entorno. Es un proceso sistemático que permite a las organizaciones identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar su desempeño. Estos factores pueden ser de naturaleza política, económica, social, tecnológica, ambiental o legal (análisis PESTEL), además otras herramientas como las 5 fuerzas de Porter ayudan a comprender la intensidad competitiva y el atractivo de la industria analizando la rivalidad entre competidores existentes, la

amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y por último el poder de negociación de los clientes. Todo esto en aras de tener una visión integral y profunda del entorno en el que operará la empresa.

Análisis de mercado. Es un componente esencial de cualquier plan de negocios y consiste en el proceso de recopilar información necesaria sobre el sector en que la empresa participa o quiere integrarse. En él se estudian las condiciones actuales del comercio (A nivel macroeconómico y microeconómico) con el fin de tomar decisiones oportunas y aumenten el retorno de la inversión (ROI). (HubSpot, 2024)

Plan de mercadeo. Es una herramienta fundamental para cualquier negocio que busque alcanzar sus objetivos comerciales, consiste en un documento estratégico que describe las estrategias de marketing para atraer clientes, información sobre el mercado objetivo, la propuesta de valor y el presupuesto disponible. Generalmente está compuesto por el marketing mix (4P's) donde se detalla información de estrategias de producto, precio, plaza y promoción. (UNAB, 2014)

Análisis técnico. El análisis técnico en un plan de negocios se encarga de definir los aspectos operativos del proyecto, su objetivo principal es garantizar la viabilidad técnica y operativa del negocio asegurando que los procesos de producción, logística y comercialización sean eficientes y sostenibles. Se compone generalmente de: Localización y ubicación del negocio, infraestructura y equipos necesarios, procesos operativos y productivos, recursos humanos y de organización, costos operativos y punto de equilibrio

Análisis organizativo. Define la estructura, roles y responsabilidades dentro de la empresa. Su objetivo es garantizar que haya un sistema bien definido para la toma de decisiones, la gestión de recursos humanos y la operación eficiente del negocio. Está compuesto generalmente de: Estructura Organizacional, Funciones y responsabilidades, cultura organizacional, personal y contratación, legislación y normatividad laboral.

Análisis legal. En un plan de negocios es una sección clave donde se identifican las leyes, normativas y regulaciones que afectan la operación de la empresa. Su objetivo es garantizar que el negocio cumpla con los requisitos legales para operar de manera formal y evitar sanciones. Se especifica el Tipo de empresa y su constitución legal, normativas aplicables al sector de las bebidas no alcohólicas, contratos y aspectos legales en la distribución, propiedad intelectual y la protección de marca ante la SIC. Estos requisitos son fundamentales para evitar problemas legales y garantizar la venta y distribución de los productos. (SIC, 2022).

Análisis de impacto social y ambiental. Consiste en una evaluación de como la operación de la empresa afecta a la comunidad y al entorno natural. Su objetivo es asegurar que el negocio opere de manera sostenible, generando beneficios económicos sin perjudicar el medio ambiente ni la calidad de vida de las personas. Se miden factores como: Análisis de Impacto Social, contribución a la economía local, análisis de impacto ambiental mediante consumo de recursos y huella de carbono, gestión de residuos y reciclaje, cumplimiento de normativas ambientales. (MinAmbiente.Gov)

Análisis financiero. Es una de las secciones más importantes del plan de negocios, ya que evalúa la viabilidad económica para la puesta en marcha del negocio/proyecto, proyecta los ingresos y gastos, determina si la empresa será rentable en el tiempo. Se compone de: Inversión Inicial, costos fijos y variables, proyección de ventas, punto de equilibrio, rentabilidad y viabilidad, también se empleará una visualización de escenarios para estar preparado ante cualquier riesgo financiero y emplear estrategias para mitigarlo.

Análisis estratégico. Permite definir la dirección y competitividad de la empresa. Se enfoca en evaluar el entorno, identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias para garantizar el éxito a largo plazo. Generalmente se utilizan herramientas como el análisis FODA, el PESTEL que, aunque se mencionó anteriormente permite a la dirección estratégica conocer el entorno y evaluar cómo puede afectar el negocio, se empleará la matriz ERIK para evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado basado en los recursos y la innovación. Se emplearán KPI's para monitorear el desempeño en las áreas críticas de la organización.

4. Metodología

La tabla 1 que se presenta a continuación organiza los objetivos del proyecto junto con las herramientas y actividades que se llevaron a cabo en cada etapa. Más que un simple esquema, es una forma de mostrar el camino que seguimos para desarrollar la propuesta de una empresa de bebidas refrescantes no alcohólicas en la provincia Comunera. La idea es que quede claro cómo pasamos de entender el entorno del mercado a diseñar estrategias concretas para poner en marcha la operación. Al inicio nos enfocamos en analizar el entorno. Primero, el macroentorno, aplicando el modelo PESTEL para identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan al negocio. Después, el microentorno, usando las cinco fuerzas

de Porter, lo que nos ayudó a comprender la dinámica de la competencia, los proveedores, los clientes y los posibles sustitutos. Con esta base, realizamos una investigación de mercados en la provincia que permitió conocer tendencias de consumo, tamaños preferidos, segmentos de clientes y la demanda potencial. Para acercarnos más a la realidad del consumidor, aplicamos el “Mapa de la empatía”, que fue clave para entender motivaciones y preocupaciones de los clientes.

Con la información recolectada, se diseñó un plan de marketing apoyado en el marketing mix en sus versiones 1.0 y 3.0, lo que nos dio una visión tanto de la relación empresa-consumidor como de la relación empresa-empresa. Luego pasamos a la parte técnica, donde revisamos cómo debía funcionar la operación: desde la recepción y almacenamiento del producto en la bodega hasta la distribución con el camión disponible. También diseñamos rutas logísticas priorizando clientes y volúmenes de pedidos, con el fin de garantizar una distribución eficiente.

En paralelo, se trabajó en el modelo organizacional, que incluyó el organigrama, el manual de funciones y la definición de salarios. A esto se sumó un análisis legal, necesario para escoger la figura jurídica más conveniente y entender los trámites y obligaciones que implica iniciar la operación de la empresa. También evaluamos los impactos sociales y ambientales de la puesta en marcha, pensando en cómo el proyecto afectaría a la comunidad y al entorno.

Por último, se hizo el análisis financiero, calculando la inversión requerida, el punto de equilibrio y los principales indicadores de viabilidad como TIR, VPN y PRI, además de los escenarios de rentabilidad (optimista, esperado y pesimista). Finalmente, se utilizaron herramientas estratégicas como el modelo CANVAS, la matriz ERIC y la matriz DOFA, junto con la definición de misión, visión y principios corporativos.

Tabla 2. Estructura metodológica por objetivo propuesto

OBJETIVO	ESTUDIO / HERRAMIENTA	ACTIVIDADES
Objetivo 1. Analizar la situación actual del entorno del consumo de las bebidas refrescantes no alcohólicas profundizando en la comercialización y distribución de producto en la provincia comunera.	Análisis del Macroentorno	Realizar el análisis PESTEL: 1. Recolectar información para el análisis. 2. Construir los análisis de cada entorno del PESTEL
	Análisis del Microentorno	Realizar el análisis del microentorno a partir de la herramienta Las 5 fuerzas de Porter

Objetivo 2. Realizar una investigación de mercados en la provincia comunera para determinar tendencias de consumo, preferencias de tamaño, preferencias del mercado meta y la demanda potencial del producto.

Análisis del mercado en la provincia.

- Describir el servicio a ofrecer destacando sus características.
- Segmentar el mercado complementando la información obtenida en el análisis del entorno para establecer el tipo de consumidor, mercado potencial y objetivo.
- Identificar las necesidades, motivaciones, deseos y preocupaciones reales del cliente mediante la herramienta “Mapa de la empatía”
- Definir el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.
- Diseño de la investigación: Tipo de investigación, marco muestral, definición del tamaño de muestra.
- Diseño del cuestionario o encuesta con base en los objetivos de la investigación.
- Aplicación de la encuesta.
- Recolección y análisis de datos.
- Usar las versiones del marketing mix 1.0 y 3.0 para establecer el plan de mercadeo (B2B y B2C).
- Análisis del modelo de operación (Recepción, almacenamiento y distribución de

Objetivo 2. Realizar una investigación de mercados en la provincia comunera para determinar tendencias de consumo, preferencias de tamaño, preferencias del mercado meta y la demanda potencial del producto.

Investigación de mercados.

Objetivo 3. Diseñar un plan de marketing que permita atender la demanda y requerimientos de los datos obtenidos en la investigación de mercados.

Plan de mercadeo usando Marketing Mix

Objetivo 4. Elaborar un análisis técnico enfocado en determinar detalladamente la forma de operación óptima

de la empresa y las rutas logísticas de distribución dentro de la provincia.

Objetivo 4. Elaborar un análisis técnico enfocado en determinar detalladamente la forma de operación óptima de la empresa y las rutas logísticas de distribución dentro de la provincia.

Objetivo 5. Diseñar el organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial de la empresa.

Objetivo 6. Realizar un análisis legal para determinar la figura jurídica con la que se constituirá la empresa y la reglamentación a llevar a cabo al momento de operar.

Objetivo 7. Analizar el impacto social y ambiental que va a generar la puesta en marcha de la empresa.

Estudio del modelo de operación con base a los recursos disponibles.

Diseño de rutas logísticas

Modelo Organizacional

Análisis Legal

Análisis de impacto social y ambiental.

producto) teniendo en cuenta que se dispone de activos como la bodega en Simacota Santander, el camión de AYUYEAH.

- Identificar la prioridad de atención de clientes.
- Estimar el volumen de pedidos promedio.
- Diseñar las rutas de distribución con base en los dos ítems anteriores
- Establecer la estructura organizativa de la empresa en un organigrama.
- Establecer los cargos necesarios para la operación óptima de la empresa y definir sus salarios.
- Definición de la figura jurídica adecuada para la empresa con base en sus características.
- Identificar los requisitos y obligaciones legales que necesita la empresa para operar.
- Verificar derechos de autor buscando que el nombre de la empresa no esté registrado en la cámara de comercio y en la superintendencia de industria y comercio.
- Analizar la operación de la empresa con un enfoque social y ambiental para identificar el impacto en la población

Objetivo 8. Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto usando indicadores financieros (TIR, VPN, PRI), análisis punto de equilibrio y el análisis de rentabilidad por escenarios (Optimista, esperado, Pesimista).

Análisis Financiero

- Calcular la inversión requerida para empezar la operación teniendo en cuenta activos disponibles, posibles fuentes de financiación y proyecciones de venta.
- Encontrar el punto de equilibrio financiero.
- Hallar los indicadores financieros TIR, VPN, PRI.
- Evaluar los escenarios de rentabilidad (Pesimista, esperado, optimista).
- Emplear la herramienta CANVAS para obtener un análisis del negocio más completo y la matriz ERIC para complementar la propuesta de valor.
- Aplicar el análisis DOFA.
- Crear la misión, visión y principios corporativos de la empresa.

Objetivo 9. Emplear la metodología CANVAS y matriz ERIC para explorar oportunidades en el sector.

Herramienta CANVAS y Matriz ERIC

Objetivo 10. Diseñar estrategias para la puesta en marcha de la empresa usando herramientas de la Ingeniería Industrial como la matriz DOFA.

Análisis estratégico

Nota: Elaboración propia con el fin de plantear la metodología usada para resolver cada objetivo propuesto.

5. Análisis del entorno

5.1. Análisis de macroentorno

Factor político. El negocio debe cumplir con todas las normativas sanitarias y fiscales para evitar sanciones y buscar apoyo en programas gubernamentales para emprendedores, para este factor la empresa productora debe tener regulación y registro del INVIMA para poder distribuir las bebidas (Resolución 2674 de 2013) la cual se aplica para las bebidas no alcohólicas, también

debe cumplir con el Decreto 3075 de 1977 el cual expresa la normativa para el transporte de alimentos en Colombia.

Por otro lado, hay políticas gubernamentales de apoyo a emprendedores como el Fondo Emprender del SENA, el cual está considerado como posible fuente de financiación.

Factor económico. Comercializadora JUCA es un emprendimiento nuevo, lo cual es muy significativo porque generará 4 empleos, lo que contribuye al crecimiento económico del país y en especial de la provincia comunera de Santander bajando los índices de desempleo, aportando de manera positiva a el PIB de la región.

Se debe considerar la inflación en los precios de combustibles y el transporte en general debido a las medidas del gobierno actual ya que los costos logísticos se ven afectados en una forma moderada ya gran parte de la actividad de la empresa se centra en distribución con vehículos.

En los municipios pequeños la capacidad adquisitiva es limitada respecto a las ciudades lo que obliga a establecer precios competitivos.

Factor social. La empresa debe estar pendiente a los cambios en los hábitos de consumo, con preferencia por bebidas con menos azúcar y en presentaciones “Familiares”.

Las personas que habitan en zonas rurales suelen bajar a la cabecera municipal el día de mercado del pueblo, tienden a comprar y llevar sus productos por lo que ese día en específico se deben realizar campañas de reconocimiento de marca para abarcar más posibilidades de venta. En muchos de los pueblos de la provincia no hay supermercados “Low Cost” como D1, Ara, Ísimo entre otros por lo tanto la población sigue comprando en las tiendas de barrio y minimercados, los cuales son el canal de distribución principal de la empresa.

Factor tecnológico. Para un mayor control logístico se implementará un software de inventario como Alegra o Siigo, se debe contar con facturación electrónica ya que lo exige la DIAN, las rutas de planeación se pueden optimizar mediante aplicaciones de geolocalización como Google Maps o Waze, la digitalización de procesos mejorará la eficiencia de entrega y la atención al cliente.

Factor ambiental. La conciencia ambiental de los consumidores es creciente por lo que se debe migrar a empaques biodegradables, se debe conocer y aplicar la normativa de manejo de residuos y empaques sostenibles (Ley 99 de 1993 y Resolución 1407 de 2018). Si las rutas logísticas son eficientes se reduce la huella de carbono.

Factor legal. La empresa se debe registrar con la forma jurídica más apta en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se deben cumplir las normas sanitarias del INVIMA para la manipulación y en transporte de bebidas. Se debe garantizar el cumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo para la contratación de empleados.

5.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (microentorno)

5.2.1. Poder de negociación de los proveedores

- AYUYEAH es el proveedor exclusivo de bebidas, por lo tanto, limita la capacidad de negociación de la empresa al ser su distribuidora, al depender de sus precios, tiempos de entrega y condiciones de venta.

- Las barreras de entrada para nuevos proveedores en la categoría de bebidas son altas al ser un mercado muy competitivo, lo que reduce la diversidad de opciones de abastecimiento.

- El poder de negociación de los proveedores es alto por lo que la empresa debe realizar fortalecimiento de relaciones mediante acuerdos de exclusividad de distribución con AYUYEAH en la región para garantizar mejores precios y tiempos de entrega.

5.2.2. Poder de negociación de los proveedores

- La mayoría de los clientes son tiendas de barrio o minimercados, los cuales priorizan el precio, la calidad y la frecuencia de abastecimiento, al existir poca oferta de bebidas en municipios pequeños, la empresa puede diferenciarse ofreciendo un producto exclusivo. Sin embargo, si Postobón o Coca-Cola deciden penetrar este mercado con promociones agresivas, los clientes podrían optar por sus marcas debido a la lealtad que ya tienen con ellas. Por lo tanto, la estrategia a implementar es implementar descuentos por volumen, promociones y un servicio de entrega constante y rápido con el fin de fidelizar los clientes.

5.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La falta de presencia de grandes marcas en los municipios pequeños principalmente representa una oportunidad para consolidar la empresa antes de que nuevos competidores ingresen. El conocimiento del mercado local y la cercanía con los clientes será una ventaja competitiva difícil de replicar para los competidores entrantes.

5.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los principales productos sustitutos son las gaseosas, jugos procesados y bebidas energéticas que ya dominan el mercado, sin embargo, el cambio en las tendencias de consumo

hacia productos diferentes favorece a los productos de AYUYEAH los cuales tienen menos azúcar que la competencia y tienen altos estándares de calidad. La estrategia es recalcar estos datos al consumidor final mediante campañas de concientización y ofrecer degustaciones en puntos de venta claves.

5.2.5. Rivalidad entre competidores

En la Provincia Comunera, la competencia directa es baja, ya que las grandes marcas como Postobón y Coca-Cola se enfocan en ciudades más grandes. Sin embargo, la competencia indirecta proviene de otras bebidas tradicionales como el agua de panela, los jugos naturales y las bebidas artesanales.

Del modelo de las 5 Fuerzas de Porter se puede concluir que la oportunidad de mercado es interesante debido a la baja competencia directa, pero hay peligro en la dependencia de AYUYEAH para que mi empresa pueda funcionar, se deben implementar una logística eficaz y cercana para el tendero para fortalecer la posición competitiva de la empresa y crear barreras de entrada a futuros competidores.

6. Análisis de mercado

El análisis del mercado se realizará mediante entrevistas a profundidad con clientes potenciales (Dueños de tiendas y consumidores finales), expertos del sector como los comerciantes locales sobre la frecuencia de abastecimiento y precios debido a que son los que mejor conocen el mercado, se realizará observación directa en tiendas y puntos de venta.

También, se aplicarán encuestas estructuradas a una muestra representativa para obtener datos cuantitativos sobre los hábitos de consumo, preferencias de sabores, presentaciones y otras cualidades claves con el fin de analizar las tendencias y aplicar estrategias entorno los resultados obtenidos al producto, su distribución y comercialización. Se tomará en cuenta las estadísticas y preferencias de consumo obtenidas en la investigación de mercados de fuentes secundarias y el análisis de la competencia en la región. Todo esto con el fin de evaluar la aceptación del producto y explorar posibles opciones que puedan favorecer a la comercialización del producto comprendiendo lo que pide el mercado. Por último, se hará un análisis de la competencia, ¿Quiénes son? ¿Qué productos y servicios ofrecen? Formas de venta de la competencia, precios de la competencia, ventajas y desventajas de la competencia.

6.1. Descripción del producto o servicio

Distribuidora JUCA es una empresa que se dedica a comercializar y distribuir bebidas clasificadas como refrescantes no alcohólicas en los municipios de la provincia comunera de Santander, ofreciendo un servicio personalizado, directo y cercano con los clientes B2B (tenderos, mercados, restaurantes, bares) con el objetivo de satisfacer la demanda no satisfecha por las grandes empresas del rubro. Este producto está pensado para todo tipo de consumidores y combina la experiencia de deliciosos sabores de alta calidad con un precio accesible para la población objetiva.

Su principal atractivo radica en la innovación en sabores con diferentes opciones como: Fresa-Banano, Limonada de coco, Naranja-Piña y Naranja-Limón. Los cuales fueron diseñados para acompañar cualquier momento del día y sorprender al consumidor con mezclas originales y modernas los cuales se apartan de la oferta tradicional.

También destaca el hecho que este emprendimiento es el trasfondo social ya que apoya a madres cabeza de hogar.

Figura 1

Foto cliente B2B tienda el esquinazo

**6.1.1. Nombre**

“Comercializadora JUCA” Este nombre combina las sílabas iniciales de los nombres de su fundador “Juan Camilo” un nombre minimalista y fácil de recordar que combina su identidad como emprendedor y su gusto por el mismo.

6.1.2. Logo

El logo de Comercializadora JUCA es minimalista, pero a la vez transmite identidad de una empresa seria y confiable gracias a su tipografía moderna, clara y legible. El símbolo representa la logística y al ser de color verde resalta el compromiso de la empresa con el medio ambiente.

Figura 2

Logo Comercializadora JUCA

**6.2. Segmentación de mercado****6.2.1. Perfil de los clientes**

Definición del mercado relevante. El mercado objetivo para la comercializadora JUCA con operación en la Provincia Comunera se define bajo criterios demográficos, geográficos y de conducta. teniendo en cuenta que se comercializará en mercados B2B y B2C se dividirá en dos secciones.

Principales canales de distribución tradicional (B2B).

- Tiendas de barrio y minimercados: donde la decisión de compra recae en el tendero o propietario. Los factores determinantes en este canal incluyen: precio neto competitivo al ser un producto nuevo, cumplimiento de tiempos de entrega (problema que presentan Coca Cola y Postobón), alta rotación del producto, disponibilidad de crédito comercial y apoyo en material publicitario en punto de venta.

-Canal de eventos comunitarios (B2B): Comprende restaurantes, cafeterías, plazas de mercado y ferias locales. Este segmento demanda principalmente productos refrigerados y un alto nivel de eficiencia logística principalmente en horarios de alta afluencia (horas pico).

-Consumidor final (B2C): Hogares ubicados tanto en zonas rurales como en los cascos urbanos de los municipios. Las variables de decisión más influyentes para este grupo son: perfil de sabor, precio por unidad, bajo contenido de azúcar, presentaciones familiares y disponibilidad en puntos de ventas cercanos al domicilio.

-Segmento institucional: Comprende entidades del sector público y educativo, tales como escuelas, colegios y alcaldías, que realizan adquisiciones principalmente durante eventos oficiales, jornadas pedagógicas o ferias municipales. Este canal requiere procesos de contratación formal y cumplimiento normativo.

Perfil del comprador (BUYER persona).

-Tendero tradicional: Realiza compras con frecuencia de 2 a 3 veces por semana. Prioriza la confiabilidad en la reposición de inventario y valora descuentos por volumen que mejoren su rentabilidad.

-Dueño de minimercado: Enfoca su toma de decisiones en el margen de ganancia por producto y en la rotación eficiente por metro lineal de exhibición.

-Joven: Prefiere presentaciones individuales, precios cerrados, sabores frutales llamativos y disponibilidad inmediata en puntos de alta convivencia.

-Hogar rural: Opta por presentaciones familiares, empaques múltiples (pack de 6 unidades, por ejemplo) y realiza sus compras principalmente en función del día de merca (evento semanal o quincenal con alta concentración de actividad comercial).

6.2.2. Mercado potencial

El dimensionamiento del mercado B2C potencial para este negocio abarca una gran cantidad y variedad de consumidores debido a la frecuencia de consumo de estos productos por la población en general debido a factores como la facilidad de obtención, economía y el clima cálido que representa a la provincia comunera de Santander.

Estos productos por ser parte de la canasta familiar básica y por lo anterior mencionado, tienen una alta rotación y reposición en el mercado B2B (tiendas y supermercados), también se deben tener en cuenta factores de estacionalidad como los días de mercado, ferias y festividades

locales donde se incrementa la rotación y consumo de estas bebidas debido al turismo y concentración de la población en zonas específicas.

6.2.3. Análisis del comportamiento del consumidor

Para comprender con mayor profundidad el comportamiento del consumidor objetivo, se emplea la herramienta “Mapa de la empatía” la cual facilita entender y analizar de una manera detallada al cliente desde su propia perspectiva, enfocándose en sus pensamientos, emociones, motivaciones y percepciones del entorno, con el fin de alinear la propuesta de valor de la empresa con sus necesidades reales.

Figura 3



Nota: Elaboracion propia

7. Investigación de mercados

7.1. Objetivos de la investigación de mercados

7.1.1. Objetivo general

Con esta investigación de mercados se busca realizar la caracterización integral del mercado de bebidas (Portafolio de empresa AYUYEAH) en la Provincia Comunera, con el fin de validar y ajustar la propuesta de valor de una comercializadora y distribuidora. El estudio busca identificar las preferencias del consumidor en cuanto a formatos y sabores, determinar los rangos de precio aceptables, analizar la dinámica competitiva existente y estimar el potencial de demanda en la región.

7.1.2 Objetivos específicos

Cuantificar la frecuencia de consumo en hogares y la frecuencia de reposición en puntos de venta tradicionales.

Identificar la probabilidad de aceptación, compra y recompra del producto YUIX de AYUYEAH.

Identificar el rango óptimo de precios percibidos por los clientes y determinar el precio de referencia según el tipo de presentación.

Identificar las combinaciones óptimas de formato (individual/familiar), sabor y atributos funcionales, así como los beneficios percibidos más relevantes para el consumidor objetivo.

Evaluar las principales limitaciones tanto del lado de la oferta como de la demanda, incluyendo condiciones de crédito, tiempos de entrega (lead time), requerimientos del almacenamiento y otros aspectos logísticos clave.

Estimar la demanda proyectada por segmento geográfico y canal de distribución, incorporando factores de estacionalidad como los días de mercado, temporadas de alta temperatura o periodos de pago a trabajadores.

Obtener datos clave para estructuras modelos cuantitativos de demanda y diseñar rutas óptimas de distribución que aseguren cobertura eficiente en toda la provincia comunera.

Diseño de investigación de mercados

7.2.1 Tipo de investigación

La investigación de mercados se desarrollará bajo la metodología exploratoria y descriptiva con enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo). En su etapa exploratoria se desea entender la percepción, actitud y motivaciones del cliente para adquirir una bebida refrescante no alcohólica distinta a las bebidas tradicionales. En la fase descriptiva mediante métodos cuantitativos (Encuestas con análisis estadísticos de resultados) se busca comprender las preferencias del consumidor referentes a tamaño de producto, frecuencia de compra y su disposición para probar un nuevo producto.

Debido a que el cliente objetivo se presenta en los modelos B2B y B2C, la investigación de mercados se realizará considerando ambos modelos de negocio, permitiendo obtener una visión integra del mercado comprendiendo tanto las necesidades de los negocios (B2B) y preferencias del consumidor final (B2C).

Fuentes de información. Las fuentes de información que se utilizarán para esta investigación serán fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se recolectará información mediante el diseño y aplicación de encuestas presenciales y en línea. Respecto a las

fuentes de información secundarias se tomaron documentos y estudios relacionados con el tema de interés.

Población de estudio. Para llevar a cabo la investigación se consideró la población participe del censo nacional realizado por el DANE en el año 2018 el cual resultó en una población de 140.131 habitantes en la provincia comunera del departamento de Santander. Por lo tanto, la población objeto de estudio se considera finita debido a que se conoce información precisa sobre el tamaño de esta.

Marco muestral. La investigación se enfocó en habitantes de la provincia comunera con edades entre 8 y 70 años, sin discriminar estrato o género.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia caracterizado por la libre selección de participantes a criterio del investigador, elección justificada debido a tres razones principales:

Plan piloto a desarrollado en el municipio de Simacota Santander donde se experimentó y encuestó a tenderos locales y consumidores finales.

Divulgación de la encuesta en línea: Debido a que la población objetiva se encuentra ubicada en municipios pequeños y zonas rurales de estos, el acceso a la herramienta digital para realizar la encuesta se puede ver limitado a la capacidad de su uso.

La facilidad de comunicación entre tenderos de los municipios en la provincia debido a la cercanía.

Cálculo de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra sabiendo que se cuenta con una población finita y conocida se utilizó la siguiente ecuación:

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

Donde:

n = Tamaño de muestra

z = Nivel de confianza = 1.96 (95%)

p = probabilidad esperada = 50%

q = probabilidad de fracaso = 50%

e = porcentaje de error estimado = 5%

Ejecutando la fórmula:

$$n = \frac{140131 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (140131 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Resultó un valor para n de 383.11 por lo tanto, se obtuvo una muestra de 384 personas.

7.2.2. Diseño y recolección de datos

Se diseñó la encuesta mediante la herramienta Microsoft Forms. Para la recolección de respuestas del segmento B2B, se realizó un recorrido piloto en los puntos de venta del municipio de Simacota Santander, con el propósito de presentar el producto a tenderos, propietarios y administradores de negocios y restaurantes que comercializan este tipo de bebidas.

En el caso del consumidor final (B2C) la encuesta fue difundida a través de canales digitales como WhatsApp, Instagram y Facebook con el fin de lograr un mayor alcance y diversidad de respuestas.

El cuestionario diseñado se estructuró en tres secciones principales, con un total de 17 preguntas. Las cuatro primeras orientadas a recopilar información sociodemográfica básica de los encuestados, mientras que las preguntas restantes se enfocaron en aspectos específicos relacionados con el producto, hábitos de consumo y las preferencias de los encuestados hacia sus posibles características como formatos, sabores y precio.

A. Recolección de información sociodemográfica básica.

Pregunta 1: Género

- Masculino.
- Femenino.
- Otro / prefiere no responder.

La primera pregunta buscaba evaluar la participación de los encuestados según su género. Se identificó que el 65,12% de los encuestados fueron hombres, mientras que el 34.88% restante corresponde a las mujeres.

Pregunta 2: Edad

- Menos de 18 años.
- 18 – 25 años.
- 26 – 35 años.

- 36 – 50 años.
- Mayor a 50 años.

Con la segunda pregunta se buscó segmentar las respuestas de los encuestados en función de su grupo de edad, con el objetivo de identificar preferencias y patrones de comportamiento que permitan ajustar las estrategias de mercadeo y de impacto. Se identificó que la mayoría de encuestados pertenecen al rango de edad de 18-25 años con una participación del 42% seguidos por 26-35 con una participación del 23%, en tercer lugar, se encuentran las personas con rango de edad entre los 36 y 50 años con un 21% de participación, seguido se encuentran las personas menores de 18 años con un 12% de participación y finalmente la población mayor a 50 años con un 2% de participación en la encuesta. Este notorio predominio de los rangos de edad entre 18 y 35 años es positivo para la marca ya que son un grupo clave por su disposición a probar productos nuevos e innovadores.

Pregunta 3: Municipio de la provincia donde reside

- (Respuesta abierta)

El objetivo de la tercera pregunta es conocer la ubicación geográfica de los encuestados dentro de la provincia. Se obtuvo participación de los 16 municipios, destacando mayor presencia en Simacota con un 28% de participación (108) personas, seguido por Socorro con un 22% de participación (85 personas) y San Gil con un 15% (58 personas). El resto de los municipios tuvieron una participación más baja oscilando entre el 2 y 10 por ciento de la muestra. Estos resultados indican que la mayor concentración de mercado se encuentra en los municipios con mayor densidad poblacional, lo que resulta clave para priorizar la distribución inicial.

Pregunta 4: Ocupación principal

- Empleado: 34% (131 personas)
- Estudiante: 31% (119 personas)
- Independiente: 18% (69 personas)
- Comerciante: 11% (42 personas).
- Otro: 6% (23 personas).

El objetivo de esta pregunta fue determinar el perfil socioeconómico de los encuestados. Se identificó que la mayoría de la muestra está conformada por empleados y estudiantes (65% del total de encuestados), lo que indica que participó principalmente un grupo joven y

económicamente activo en el ejercicio, el 11% que representa a los comerciantes es un segmento clave para considerar la venta B2B.

B. Hábitos de consumo de bebidas (B2C – Consumidores finales).

Este apartado se aplicó principalmente a consumidores finales, aunque también participaron algunos propietarios de negocios y posibles clientes B2B.

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia consume usted bebidas no alcohólicas diferentes al agua (refrescos, jugos, energizantes, gaseosas, etc.)

- A diario: 27% (104 personas).
- 3 a 4 veces por semana. 33% (126 personas).
- 1 a 2 veces por semana. 22% (84 personas).
- Sólo fines de semana. 11% (42 personas).
- Rara vez. 7% (28 personas).

El objetivo de esta pregunta fue identificar tendencias de consumo. Se evidencia que el 82% de los encuestados consume este tipo de bebidas al menos una vez a la semana, destacando un mercado ágil y recurrente. Este hábito de consumo representa un mercado con alta frecuencia de compra.

Pregunta 6: ¿En qué ocasiones suele consumir usted este tipo de bebidas? (puede marcar varias opciones)

- Con comidas. 62% (238 personas).
- Reuniones sociales. 54% (207 personas).
- Trabajo/estudio. 39% (150 personas).
- Actividad física o deporte. 26% (101 personas).
- Otros. 9% (35 personas).

Esta pregunta buscaba identificar los momentos u ocasiones de consumo. Los resultados muestran que las bebidas no alcohólicas se integran principalmente en contextos cotidianos comunes (comida, estudio, trabajo), esto abre oportunidades para estrategias de promoción en restaurantes, tiendas de barrio y eventos sociales.

Pregunta 7: ¿Qué tipo de sabores consume más a menudo?

- Cítricos (Limón, naranja, mandarina) 38% (146 personas).
- Tropicales (Maracuyá, mango, piña) 34% (131 personas).
- Tradicionales (uva, manzana, kola, gaseosa negra). 28% (107 personas)

El objetivo de esta pregunta fue identificar las preferencias de los encuestados respecto a tonos de sabores. Aunque los resultados no varían mucho entre sí, muestran una ligera preferencia por sabores cítricos, seguidos de cerca por los sabores tropicales, lo que confirma la importancia de tener productos de estos sabores en el portafolio.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de presentación prefiere para esas bebidas?

- Botella personal (280 ml). 29% (111 personas)
- Personal grande (500 ml). 41% (157 personas)
- Botella de tamaño familiar (1 L). 24% (92 personas).
- No tengo preferencia. 6% (24 personas)

Con esta pregunta se buscó identificar la presentación más atractiva para los consumidores entre las opciones que dispone la empresa AYUYEAH para sus productos. La preferencia por la botella de 500 ml indica que los consumidores valoran presentaciones personales que ofrecen un mayor volumen sin dejar de ser prácticas.

Pregunta 9: ¿Qué atributos valora más en una bebida?

- Sabor agradable: 69% (265 personas)
- Precio accesible: 55% (211 personas)
- Light (menos azúcar o natural): 32% (123 personas)
- Energizante: 21% (81 personas)
- Marca reconocida: 52% (202 personas)
- Bebida innovadora (nuevos sabores, empaques llamativos): 44% (169 personas).

El objetivo de esta pregunta fue determinar los atributos más relevantes de una bebida para el consumidor. Se evidencia que el factor determinante en la decisión de compra es el sabor, seguido por el precio lo cual indica que la bebida debe estar enfocada en ser calidad/precio para ser determinante en el mercado.

Pregunta 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella personal (280 ml)?

- Entre \$1.000 - \$ 1.500: 36% (138 personas)
- Entre \$1.500 - \$2.000: 49% (188 personas)
- Entre \$2.000- \$2.200: 15% (58 personas)

Con esta pregunta se buscó identificar el rango de precios aceptable para la presentación personal. La gran mayoría de consumidores considera viable un rango de precio entre \$1.000 y

\$2.000, este hallazgo es calve para definir la estrategia de precio competitiva frente a las marcas tradicionales del mercado.

Pregunta 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de presentación personal agrandada (500 ml)?

- Menos de \$2.000 18% (69 personas)
- Entre \$2.000 - \$2.500: 47% (181 personas)
- Entre \$2.500- \$3.000: 35% (134 personas)

El objetivo de esta pregunta fue identificar el rango de precios aceptable para la presentación de 500 ml. La gran mayoría de consumidores (82%) aceptan precios entre \$2.000 y \$3.000. Esto permite establecer un precio competitivo que combine accesibilidad y rentabilidad.

Pregunta 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de tamaño familiar (1 litro)?

- Entre \$2.000 - \$3.000: 29% (111 personas).
- Entre \$3.000- \$4.000: 52% (200 personas).
- Más de \$4.000: 19% (73 personas).

Con esta pregunta se buscó evaluar la disposición de pago para la botella de tamaño familiar. El rango de \$3.000 - \$4.000 fue el sugerido por los encuestados ya que representa la opinión de más de la mitad de la muestra. Esto también indica que los consumidores relacionan esta presentación con ahorro/beneficio, pero no están dispuestos a pagar precios muy altos.

Pregunta 13. ¿Estaría usted dispuesto a probar bebidas nuevas de marcas distintas a las tradicionales?

- Sí: 86% (330 personas)
- No: 14% (54 personas)

El objetivo de esta pregunta fue medir la aceptación de los encuestados hacia nuevas marcas. Los resultados reflejan una clara disposición a probar marcas alternativas diferentes a las marcas tradicionales lo que representa una gran oportunidad para posicionar a AYUYEAH en la provincia. Este nivel de aceptación también sugiere que se deben realizar eventos de promoción y degustación del producto para introducirlo al mercado.

C. Distribución y compra (B2B – Puntos de venta / Tiendas).

Este bloque de la encuesta se aplicó únicamente a los encuestados que manifestaron vender este tipo de bebidas. 82 personas las cuales representan el 21.3% de la muestra.

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia realiza reposición de bebidas no alcohólicas diferentes al agua en su negocio?

- A diario: 22% (18 personas).
- 2-3 veces por semana: 39% (32 personas).
- Una vez a la semana: 27% (22 personas)
- Cada 15 días o más 12% (10 personas)

El objetivo de esta pregunta fue identificar la dinámica de abastecimiento en los puntos de venta de bebidas no alcohólicas. Se observa que la reposición más común es de 2-3 veces por semana, lo que refleja una alta rotación de producto, aunque dicha demanda no siempre es satisfecha por las cuestiones mencionadas anteriormente, este indicador también expresa la necesidad de mantener un flujo logístico eficiente para garantizar la disponibilidad de bebidas en los negocios.

Pregunta 15: ¿Qué formato de bebidas tiene mayor rotación en su negocio?

- Individual (250 -350 ml): 35% (29 personas).
- Individual agrandado (400 – 600 ml): 40% (33 personas).
- Familiar (1L – 3L): 23% (18 personas)
- Lata: 2% (2 personas)
- Otro 0%

El objetivo de esta pregunta fue conocer que presentaciones tienen mayor salida. Las presentaciones personales aparecen como las de mayor rotación en los puntos de venta. Esto coincide con los resultados de los consumidores finales, consolidando la presentación de 500 ml como la presentación clave para la estrategia comercial.

Pregunta 16: ¿Cuál es la marca de bebidas no alcohólicas diferentes al agua que más vende en su negocio?

- Coca Cola: 39% (32 personas).
- Postobón: 29% (24 personas).
- Alpina: 12% (10 personas).
- Marcas locales / emergentes: 20% (16 personas).

Con esta pregunta se buscó identificar los líderes del mercado. Afirmando que Coca Cola y Postobón dominan la distribución de la región, sin embargo, un 20% de los encuestados reportó

una participación de marcas locales, lo cual evidencia que existe aceptación para productos emergentes, especialmente cuando ofrecen diferenciación en sabor o precio.

Pregunta 17: ¿Cuáles son los criterios que tiene en cuenta para comprar bebidas de un distribuidor? Seleccione máximo 3.

- Precio: 71% (58 personas).
- Rapidez en la entrega: 60% (49 personas).
- Condiciones de crédito: 45% (37 personas)
- Calidad del producto: 52% (43 personas).
- Publicidad y apoyo de marca: 28% (23 personas).
- Relación de vendedor / distribuidor: 34% (28 personas).

El objetivo de esta pregunta fue analizar los factores que influyen en la decisión de compra de los tenderos. El precio y la rapidez en la entrega son los principales determinantes, seguidos por la calidad y condiciones de crédito. Esto demuestra que se necesita que Comercializadora JUCA tenga distribución eficiente y políticas de pago flexibles para ser competitivo en la provincia.

7.3. Conclusiones de la investigación de mercados

La investigación de mercados realizada permitió obtener datos importantes sobre el consumo y distribución de bebidas no alcohólicas en la Provincia Comunera de Santander. Los resultados evidencian que el perfil del consumidor final está concentrado en gente joven entre 18 y 35 años, un dato clave para el negocio debido a su disposición para probar productos nuevos e innovadores. Además, gracias a los resultados de la encuesta podemos concluir que las personas de este rango de edad consumen frecuentemente este tipo de bebidas principalmente en presentaciones personales mientras comen o en ocasiones de socialización. Los sabores cítricos y tropicales son los más demandados, mientras que los atributos más valorados son el sabor agradable, precio accesible y la calidad del producto. Respecto al precio, se identificaron rangos de aceptación competitivos con las condiciones del mercado actual para las diferentes presentaciones de tamaño del producto. Desde el lado B2B, los tenderos y comerciantes encuestados resaltaron que se necesita una reposición de inventario frecuente (2 a 3 veces por semana), también, que se tiene preferencia de consumo en presentaciones de 500 ml debido a su alta rotación. Todo esto marca un camino a seguir para afianzar la propuesta de valor de Comercializadora JUCA de la mano de AYUYEAH. En conclusión, existe un mercado potencial

favorable para la inserción de una marca emergente en la región, siempre que logre diferenciarse y destacar con innovación, calidad y un modelo de distribución ágil y competitivo.

7.4. Demanda potencial

Para estimar la demanda potencial se usó como base la información obtenida en el ejercicio piloto de ventas realizado en el municipio de Simacota Santander, donde en el transcurso de un mes se comercializaron 925 unidades de jugos, de las cuales 351 correspondieron a presentaciones de 280 ml y 574 a presentaciones de 500 ml. Considerando que la provincia comunera está conformada por 16 municipios, este valor se multiplicó por dicha cantidad, con el fin de proyectar un promedio de demanda mensual potencial en toda la región y utilizarlo como insumo para el análisis financiero del proyecto.

8. Plan de mercado

El siguiente plan de mercadeo tiene como objetivo principal establecer estrategias comerciales que permitan entrar y posicionar a la empresa en el mercado, dichas estrategias se diseñarán con base en los resultados del cuestionario de la investigación de mercados y la información recopilada de fuentes secundarias, aplicando tácticas de marketing mix 1.0 (4Ps) y marketing 3.0. Este último reconoce que el consumidor es más que un simple comprador, es un ser humano que tiene preocupaciones colectivas y ambientales orientadas a construir una sociedad mejor, En coherencia con este enfoque, desde la planta de producción se desarrollan labores sociales como la vinculación de madres cabeza de hogar con hijos en condición de discapacidad y donaciones de producto a ancianatos. Estas acciones se alinean con los ideales de la sociedad actual y, a su vez contribuyen al posicionamiento de la marca.

8.1. Marketing mix

8.1.1. Producto y servicio

Comercializadora JUCA distribuye un portafolio de bebidas de la marca AYUEAH caracterizadas por su combinación de sabores innovadores como (Fresa-banano, limonada de coco, Naranja limón y naranja piña), que se diferencian de las opciones tradicionales del mercado. Estas bebidas están diseñadas para refrescar y generar experiencias agradables en el consumidor final. Adicionalmente, los productos se caracterizan por:

- Imagen atractiva y juvenil, con empaques que resaltan la identidad de la marca (como se observa en la ilustración 3).
- Enfoque en apoyar el consumo local y dinamizar la economía de la región.
- Relación calidad-precio competitiva.
- Valor agregado social, dado que se apoyan iniciativas de responsabilidad empresarial.

Figura 4

Referencia del producto



La empresa busca establecer un relacionamiento cercano y confiable con sus clientes, para ser distinguida por su compromiso con los tiempos de entrega, asesoría en punto de venta y flexibilidad para atender las necesidades de los diferentes segmentos B2B y B2C.

8.1.2. Precio

La investigación de mercados mostró que los consumidores estarían dispuestos a pagar \$2.000 pesos por la bebida de tamaño personal (280 ml), \$2500 por la personal agrandada (500 ml), \$4.000 por la presentación de tamaño familiar (1 Litro).

Estos precios se ubican en los rangos de valor de precio que se consideran adecuados debido a que se encuentran por debajo respecto a los precios de los productos similares de la competencia directa, pero a su vez evitando la percepción de producto barato, garantizando su accesibilidad sin afectar la calidad para mantener el precio del producto.

Para los clientes B2B se ofrecerán márgenes flexibles, compras a crédito bajo condiciones pactadas, incentivos por volumen y degustaciones periódicas para fomentar la recompra del producto y fidelización del cliente.

8.1.3. Plaza

La estrategia de distribución inicial se centrará en tiendas de barrio, restaurantes, panaderías, bares, minimercados y cafeterías de colegios de la provincia Comunera. En una segunda etapa, se buscará ampliar la cobertura hacia supermercados locales, instituciones de mayor tamaño y universidades. Se aprovecharán medios digitales como Instagram, Facebook y WhatsApp Business tanto para ventas directas como para dar mayor visibilidad al producto.

Como centro de distribución (CEDI) se utilizará una bodega ubicada en la vivienda del propietario de la empresa en el municipio de Simacota, Santander, localizada frente al parque principal del municipio, lo que representa un excelente punto estratégico de venta para eventos y ferias municipales.

8.1.4. Promoción

La estrategia comercial B2C del producto se adaptará según el segmento:

Para el modelo B2C se promocionará a través de campañas digitales de bajo costo y alto alcance, principalmente en redes sociales como Instagram y Facebook, acompañadas de activaciones locales como degustaciones en ferias, patrocinio en torneos deportivos y fiestas para incentivar el voz a voz. Adicionalmente, se promocionará esporádicamente en producto en la radio local debido a que gran parte de la población de los municipios especialmente de las veredas la escuchan.

Respecto a la promoción B2B, se realizarán degustaciones en punto de venta, promociones iniciales como “2x1 en lanzamiento”, descuentos por armar combos con productos de alta rotación de restaurantes y panaderías, se utilizarán cortacalles y carteles con calendarios publicitando la marca para colocar en los establecimientos, la idea es crear alianzas estratégicas con

establecimientos locales para que ellos también promocionen y sugieran mis productos a sus clientes y lograr fidelizar un nicho de mercado.

8.2. Marketing 3.0

Decidí trabajar el Marketing 3.0 porque quiero que mi proyecto no solo se centre lo que vendo y a quién le vendo, sino también en los valores, la cultura y el impacto social que genera la empresa.

8.2.1. Valores y propósitos

Comercializadora JUCA no solo busca vender y distribuir bebidas, sino también construir relaciones de confianza con sus clientes, fortalecer la economía local y apoyar la innovación regional. El propósito central es ofrecer productos de calidad, accesibles y con sabores diferenciadores que transmitan frescura, identidad y pertenencia mediante prácticas como la cercanía con la gente, compromiso y confianza con los clientes, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

Figura 5

Responsabilidad social de la marca



8.2.2. Estrategias de segmentación con enfoque humano

En el recorrido piloto realizado en Simacota se identificó que algunos puntos de venta del municipio no reciben abastecimiento directo de los camiones distribuidores de los competidores, lo que los obliga a comprar en otras tiendas generando sobrecostos. Ante esta situación, se escucharon sus necesidades y se estableció el compromiso de mantener un acompañamiento constante para evitar desabastecimientos. Debido a esta situación, con una de estas tiendas se logró establecer relación de exclusividad para la comercialización de jugos cítricos, lo que refleja la importancia del enfoque humano para crecer mutuamente y generar beneficios mutuos.

Por otra parte, la empresa productora de mis productos (AYUYEAH) emplea madres solteras cabeza de hogar, algunas de ellas con hijos en condición de discapacidad, una buena práctica de responsabilidad social que JUCA respalda y apoya indirectamente al comercializar y distribuir sus productos.

8.2.3. Construcción de marca con significado

La etiqueta del jugo YUIX varía según el sabor, sin embargo, todos tienen en su portada animales en vía de extinción presentes en distintas regiones del país. Este aspecto refuerza el compromiso de la empresa con la conciencia ambiental y la educación del consumidor.

Adicionalmente de la mano de AYUYEAH, comercializadora JUCA busca fortalecer este propósito apoyando iniciativas comunitarias y ambientales como el patrocinio de hidratación de los deportistas en torneos municipales, la participación en celebraciones culturales importantes como el día del campesino de la región, celebración del día de la virgen del Carmen, Corpus Cristi, semana cultural, etc. Estas acciones permiten que la marca sea asociada con un impacto positivo en la comunidad.

8.2.4. Relación con la comunidad

- Aprovechar ferias y festividades locales, torneos deportivos y días de mercado como escenarios para dar visibilidad a la marca mediante actividades lúdicas, degustaciones y promociones.
- Crear e implementar programas de fidelización con clientes B2B que incluyan, por ejemplo: Bonos por recompra a mayor volumen, descuentos por apoyo de promoción del producto, etc. Incentivar iniciativas que generen sentido de pertenencia y mutua colaboración.

- Escuchar activamente al consumidor a través de encuestas digitales, WhatsApp Business y redes sociales, incorporando sus sugerencias en las decisiones de la empresa.

En resumen, lo que se busca al aplicar el marketing 3.0 es conectar emocionalmente con los clientes y consumidores, proyectando una imagen con impacto positivo en la Provincia Comunera.

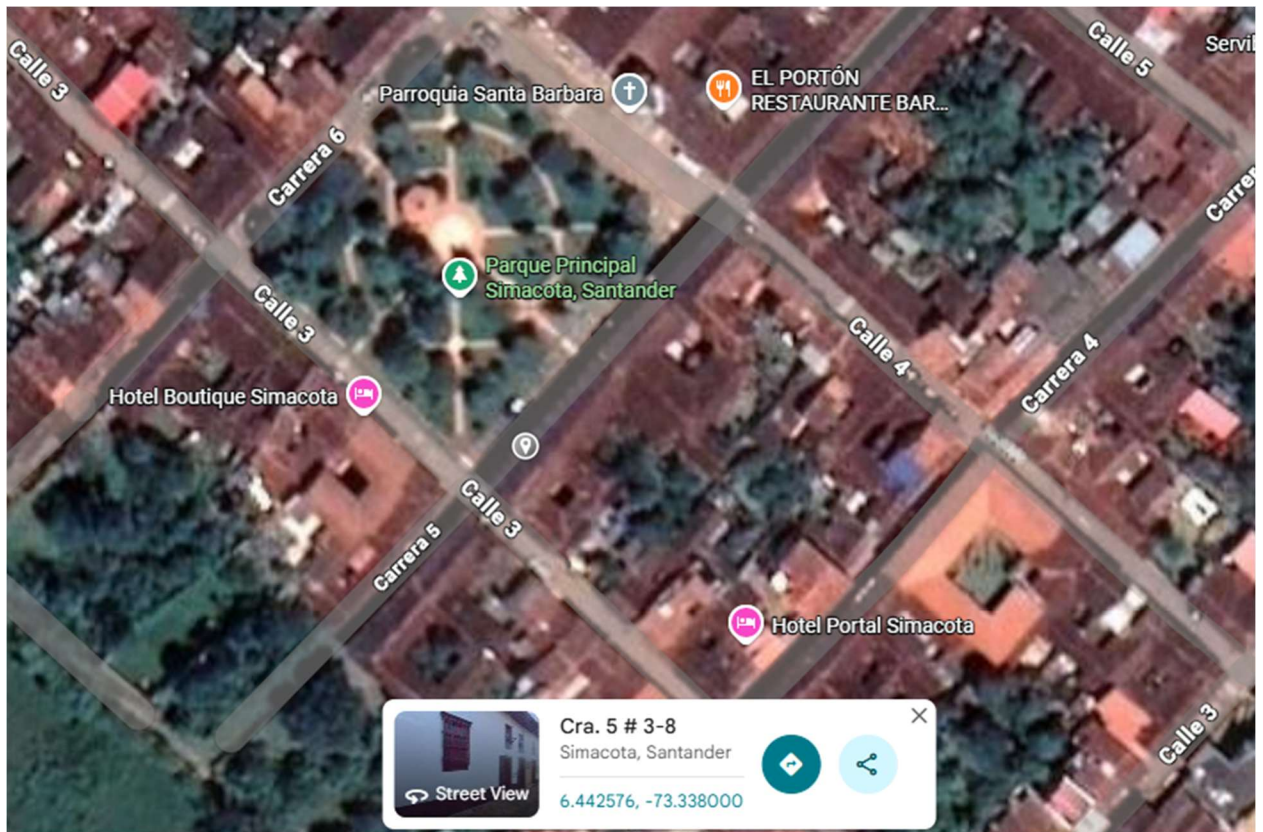
9. Análisis técnico

9.1. Localización de la bodega principal

Debido a la disposición de una bodega con espacio adecuado en la casa del propietario de Comercializadora JUCA en el municipio de Simacota Santander, esta se usará como bodega principal inicialmente. Adicionalmente esta presenta características altamente favorables para el desarrollo del negocio, una superficie de # metros cuadrados, ubicación estratégica frente al parque principal del municipio, vía de gran afluencia y no requiere alta inversión en adecuaciones.

Figura 6

Ubicación satelital de la bodega



Nota: Imagen tomada de Google Maps.

9.2. Rutas de distribución del producto

El producto terminado se enviará desde la planta de AYUYEAH ubicada en la Calle 16 # 17-62, en el barrio San Francisco de Bucaramanga hasta el CEDI ubicado en Simacota Santander (véase la imagen anterior) donde se almacenará y luego se distribuirá hacia los 16 municipios de la provincia.

La formulación de rutas se realizó bajo un modelo radial considerando que todas las rutas inician y terminan en Simacota (Ubicación del CEDI), los 16 municipios deben tener cobertura y se dispone inicialmente de un solo camión. Para esta planeación se contó con la ayuda de la señora Liliana Cala, distribuidora con más de 12 años de experiencia para la empresa Freska Leche en las Provincias Comunera y Guanentina, su aporte fue muy valioso pues fue la base para la estructuración de la distribución que se plantea a continuación.

Los municipios fueron organizados en tres rutas para minimizar tiempos de desplazamiento y costos de operación, aplicando la modalidad conocida como “Ruta lechera” la cuál sirve para abastecer varios puntos de forma estratégica en un mismo recorrido. El esquema de distribución es flexible y puede estar sujeto a cambios por el crecimiento de la comercializadora, el estado de las vías, dinámica de pedidos entre rutas, eventos especiales, etc.

Figura 7

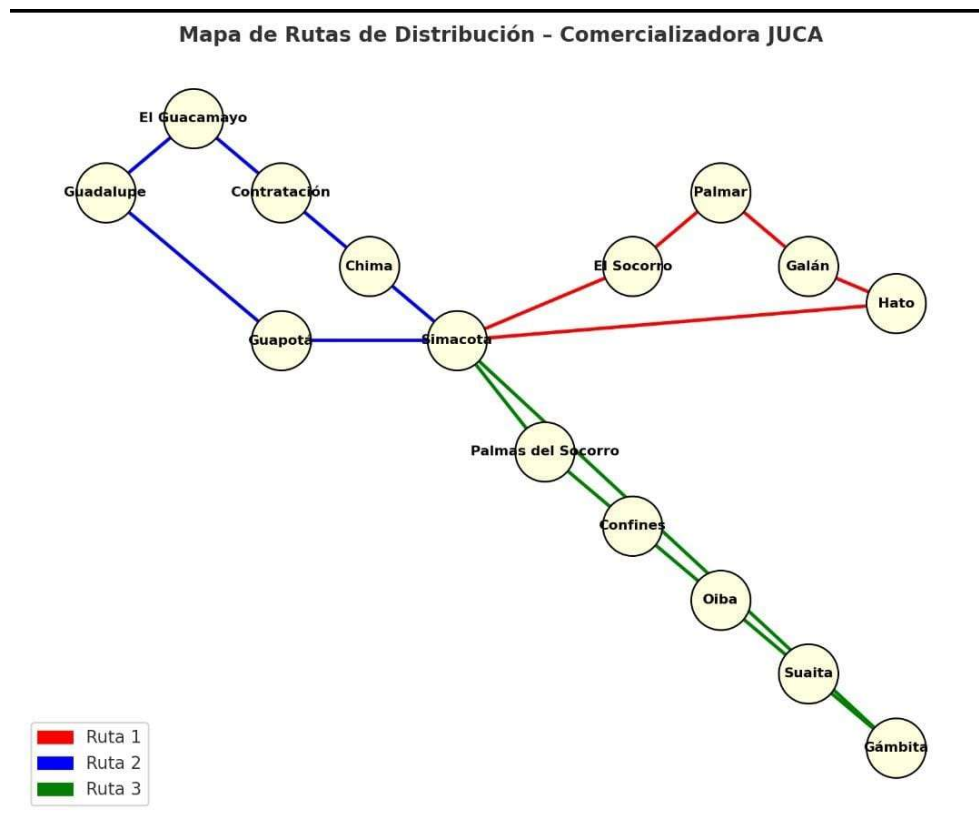
Rutas de distribución

Rutas de distribución			
Ruta	Cobertura	Frecuencia	Observaciones
Ruta 1 - Norte	Simacota - Socorro - Palmar - Galán - Hato - Simacota	2 veces por semana	Ruta con mayor potencial de ventas, ya que incluye al Socorro capital y centro comercial de la provincia.
Ruta 2 - centro	Simacota - Chima - Contratación - El Guacamayo - Guadalupe - Guapotá - Simacota	Una vez por semana	Esta ruta atiende municipios intermedios con menor concentración poblacional.
Ruta 3 - Oriente	Simacota - Palmas del Socorro - Confines - Oiba - Suaita - Gámbita - Simacota	Una vez por semana	Ruta más extensa y dispersa, con mayor consumo rural y posible menor rotación de producto.

Nota: Elaboración propia, con el fin de mostrar las diferentes rutas seguidas para la distribución de producto, así como su frecuencia.

Figura 8

Mapa de rutas de distribución



Nota: Elaboración propia, con el fin de mostrar las diferentes rutas seguidas para la distribución de producto.

9.3. Información del proveedor

AYUYEAH es una microempresa constituida como sociedad por acciones simplificada (S.A.S) dedicada a la elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas.

10. Análisis organizacional

10.1. Estructura organizacional

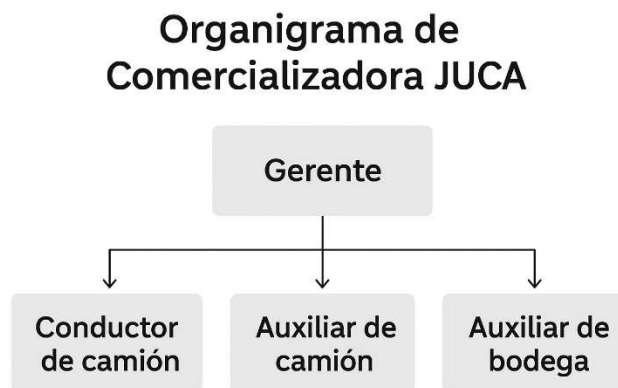
La estructura de comercializadora JUCA se conforma inicialmente por 4 personas: El gerente, conductor de camión, auxiliar de camión y auxiliar de bodega. El gerente desempeña funciones de administración, encargado logístico, gestión comercial, planeación estratégica, entre

otros procesos. El conductor es el encargado de transportar los productos en el camión de la empresa por las rutas logísticas, el auxiliar de transporte es el encargado de cargar el camión antes de iniciar las rutas, de entregar el producto al cliente y de gestionar el dinero recolectado en el trayecto. Por su parte, el auxiliar de bodega es el encargado de recibir el producto del camión de abastecimiento, de llevar a cabo el proceso de inventario y apoyo gerencial.

Este modelo organizacional se enfoca hacia la optimización de personal, buscando eficiencia operativa con la menor cantidad de empleados posible, las personas que ejecuten estos roles deben ser proactivos y ágiles en la toma de decisiones debido a la responsabilidad que tendrán.

Figura 9

Organigrama de la empresa



Nota: Elaboración propia, explicando gráficamente el nivel organizacional jerárquico de la empresa.

10.2. Manual de funciones

En el apéndice C del proyecto se encontrarán los manuales de funciones.

10.3. Estructura salarial

La estructura salarial de Comercializadora JUCA estará compuesto de la siguiente manera:

Cargo	Salario
Gerente	\$ 3,500,000
Conductor	\$ 2,000,000
Auxiliar de transporte	\$ 1,600,000
Auxiliar de bodega	\$ 1,600,000

Nota: Elaboración propia, mostrando los salarios según el cargo desempeñado.

11. Análisis legal

11.1. Requisitos legales

11.1.1 Registro de la empresa

Para registrar la empresa se necesita escoger la estructura legal adecuada para el negocio, como sociedad por acciones simplificadas (SAS) o empresa unipersonal.

La elección de la figura jurídica es sociedad por acciones simplificadas (SAS) debido a que se contará con la presencia de un socio, quien invertirá para poner en marcha el negocio. Esta forma societaria resulta conveniente ya que ofrece la posibilidad de adaptarse al crecimiento del proyecto sin necesidad de reformas complejas.

Además, la SAS es la figura más utilizada en Colombia por emprendedores y pequeñas empresas debido a su agilidad en la constitución, menores costos notariales y tributarios, y facilidad para vincular nuevos inversionistas en el futuro. (Semana, 2018) lo cual es coherente con las proyecciones de expansión de la empresa Comercializadora JUCA.

11.1.2 Uso de suelo

Se consultará a la alcaldía de Simacota sobre el uso del suelo de la bodega para revisar si es una actividad permitida en el POT (Plan de Ordenamiento Territorial), debido a que este debe ser adecuado y adaptado según la actividad económica que realice la empresa. Después se le informará a la alcaldía municipal el uso de la bodega de la casa mediante un formulario suministrado por la entidad.

11.1.3 Inscripción en la DIAN

Toda empresa debe estar registrada en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para obtener el RUT (registro único tributario), expedición de facturas y cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por la ley.

11.1.4 Regulaciones sanitarias de alimentos

En Colombia la comercialización, distribución y manipulación de bebidas está fuertemente regulada para proteger la salud pública.

Decreto 3075 de 1997. El cuál es la base regulatoria en Colombia para las condiciones sanitarias en los procesos de alimentos cuyo objetivo es garantizar que los alimentos destinados al consumo humano sean inocuos, aptos y seguros. Este Decreto aplica para todas las personas naturales y jurídicas que realicen actividades de elaboración, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, comercialización y distribución de alimentos en el país, incluyendo alimentos nacionales como importados.

Registro sanitario INVIMA. Los establecimientos deben tener licencia sanitaria expedida por la Secretaría de Salud y deben cumplir con condiciones de higiene, infraestructura, ventilación, iluminación, control de plagas y disposición de residuos.

Buenas prácticas de manufactura (BPM). Las empresas de alimentos deben implementar BPM como requisito para obtener o renovar el registro sanitario.

Etiquetado de alimentos y bebidas. La bebida debe cumplir con normas de rotulado nutricional como: Nombre del producto, lista de ingredientes, información nutricional, fecha de vencimiento y lote, nombre y dirección del fabricante. Adicionalmente desde el 14 de junio de 2023, es obligatorio el uso de sellos frontales de advertencia en productos que superen ciertos niveles de nutrientes críticos. (Minsalud, 2022).

Almacenamiento y transporte. Los alimentos y bebidas deben conservarse en condiciones que eviten contaminación, deterioro o riesgos para la salud. Los vehículos de transporte deben estar aseados, ventilados y libres de plagas. Para las bebidas de AYUYEAH no se requiere control de temperatura.

11.2. Obligaciones tributarias

11.2.1. Impuesto sobre las ventas (IVA)

La empresa se debe registrar ante la DIAN como agente retenedor de IVA.

Declaración y pago de IVA de acuerdo con las tarifas vigentes (19% actualmente) y definición del periodo de pago según sus ingresos

11.2.2. Impuesto de industria y comercio

Se debe registrar la empresa ante la Secretaría de Hacienda municipal. Se declara y paga el ICA, calculado sobre los ingresos brutos que genera el municipio, la actividad económica y ubicación de la empresa.

11.2.3. Gravamen a los movimientos financieros (4x1000)

Este impuesto se aplica a las transacciones financieras. Sin embargo, se puede marcar una sola cuenta bancaria como exenta para que no se cobre este impuesto.

11.2.4. Impuesto de renta

Pago anual del impuesto directo a la renta que grava las utilidades de las personas naturales que cumplan ciertos requisitos y para todas las personas jurídicas (empresas) sin importar su tipo de sociedad comercial.

La tarifa para personas jurídicas (SAS), (caso de Comercializadora JUCA) es del 35% sobre la utilidad gravable debido a la ley 2277 de 2022 (Porvenir, 2023).

11.2.5. Impuestos departamentales

Esta obligación se paga sobre contratos que por ley deben ser registrados en cámara de comercio o en oficinas de registro de instrumentos públicos. (Infobae, 2023)

Para el caso de Comercializadora JUCA no hay un impuesto en especial debido a que no se comercializan cervezas, licores o cigarrillos.

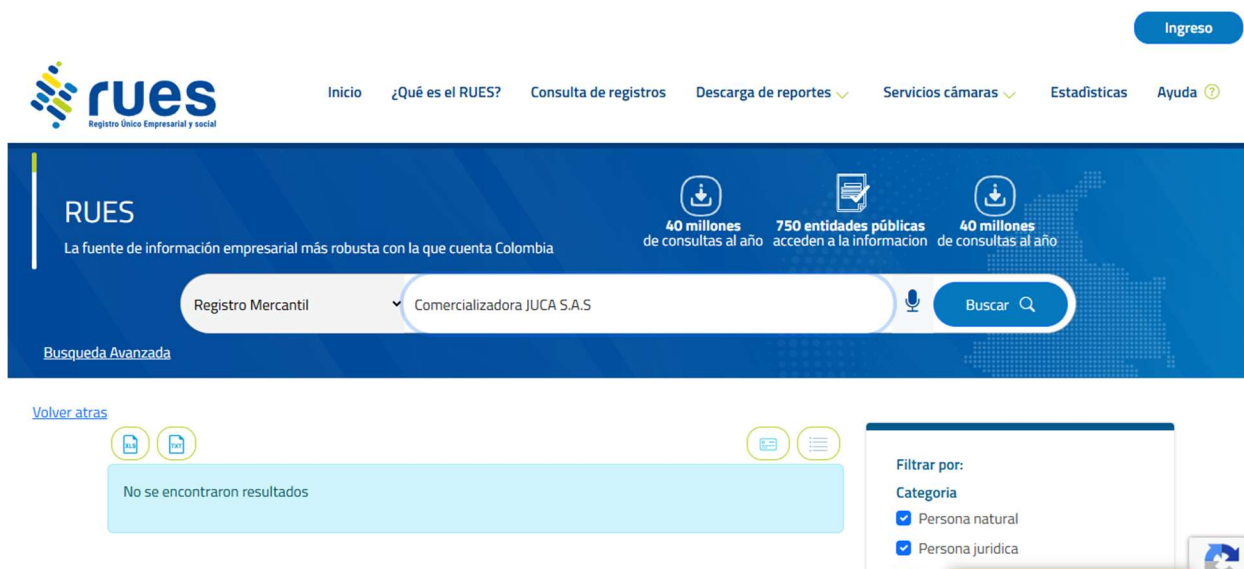
11.3. Homonimia

La Homonimia es la revisión que se realiza para saber si el nombre de la empresa ya está registrado, en caso de que la empresa esté realizando actividades económicas con un nombre registrado puede traer problemas legales.

Se realizó la consulta de la Homonimia en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para confirmar que el nombre de la empresa no estuviera inscrito. El resultado fue no se encontraron resultados por lo que se procede a usar este nombre.

Figura 10

Homonimia Comercializadora JUCA S.A.S



Nota: tomado de la página web oficial rues.

12. Análisis de impacto social y ambiental

Estos análisis son clave porque muestran la responsabilidad y sostenibilidad del proyecto, así como la posibilidad de identificar e intervenir posibles riesgos o situaciones adversas que afecten a la empresa y su entorno.

12.1. Análisis de impacto social

Para realizar el análisis de impacto social se identificarán aspectos positivos y posibles oportunidades de mejora o impactos negativos junto a las medidas de mitigación.

Aspectos positivos:

- Generación de empleo en la provincia: Para que la empresa funcione óptimamente, se necesitan crear puestos de trabajo para delegar funciones y tareas. La idea es que las personas empleadas sean nacidas en la región para contribuir al ingreso económico de familias en la provincia Comunera.

- Fortalecimiento de la economía regional: Al distribuir bebidas, se fortalecen las tiendas de barrio y negocios locales dinamizando la economía de la provincia.
- Accesibilidad de productos innovadores: Los consumidores tendrán acceso a bebidas diferentes, de alta calidad y competitivas con sabores distintos a los que están acostumbrados.
- Responsabilidad social y con el consumidor: Garantía de productos en buenas condiciones cumpliendo normas sanitarias y de inocuidad. El personal adquiere competencias y conocimientos en logística, ventas y gestión comercial. Adicionalmente, la empresa busca respaldar iniciativas que favorezcan al bienestar de la comunidad.

Posibles impactos negativos y medidas de mitigación:

- Sobrecarga laboral en equipos pequeños: Posible sobrecarga de trabajo del personal al poner en marcha una empresa con poco personal. Se capacitará al personal en gestión de tiempo, se documentarán y estandarizar procesos para aliviar la carga de trabajo y la pérdida de tiempo.
- Posibles conflictos con competidores locales: Se buscará aplicar estrategias de competencia leal y diferenciación mediante la propuesta de valor.

12.2. Análisis de impacto ambiental

Para realizar el análisis de impacto ambiental se utilizará la misma metodología usada para el análisis de impacto social.

Aspectos positivos:

- Optimización de rutas logísticas: Las rutas fueron diseñadas para no hacer recorridos redundantes o innecesarios para disminuir el consumo de combustible.
- Alianza sostenible: El proveedor AYUYEAH utiliza material reciclado para la fabricación de sus botellas y empaques.
- Implementación del programa basura cero: El programa basura cero es una estrategia de gestión integral de residuos sólidos que busca minimizar la cantidad de residuos que la empresa emite y terminan en rellenos sanitarios mediante acciones como el uso de vasos personales para evitar el consumo de vasos plásticos, utilización de canecas señalizadas con los códigos de colores, etc.
- Consumo energético en bodegas: Las luces de la bodega serán LED, el aire acondicionado estará limitado a horario y temperatura de 22 grados y se independizará el medidor de consumo de la bodega (estaba en conjunto con la casa) para medir y controlar el consumo.

Posibles impactos negativos y medidas de mitigación:

- Residuos de envases plásticos en el ambiente: Se realizarán campañas dirigidas al cliente final para que las botellas sean recicladas, se realizará una jornada semestral de recolección y sensibilización con la comunidad.
- Emisiones de CO2 por transporte de producto: Junto a la planeación de rutas eficientes, se llevará estricto control con el mantenimiento del vehículo y a largo plazo se busca implementar un vehículo híbrido.

13. Estudio financiero

El componente financiero constituye un componente fundamental dentro de un plan de negocios, ya que traduce todas las ideas, estrategias y proyecciones de la empresa en cifras concretas. Permite determinar la viabilidad del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo. A través de este análisis se estiman los costos, ingresos, utilidades y flujos de caja, lo que facilita establecer si la idea es rentable y cuánto capital se requiere para su puesta en marcha. Para mayor detalle en cada apartado del estudio véase el apéndice D “Cálculos financieros” tenga en cuenta que dichos cálculos están realizados en temporalidad anual.

13.1. Inversión total requerida

En la tabla 3 se presenta de forma general la inversión anual necesaria para desarrollar las operaciones del proyecto en forma, esta cifra es de \$366.889.174 pesos colombianos. Para la determinación de este monto se consideró la inversión fija, la inversión diferida y la inversión en capital de trabajo.

Tabla 3.

INVERSIÓN TOTAL		VALOR
Inversión Fija	Cuadro 7	\$ 52,926,730
Inversión Diferida	Cuadro 8	\$ 51,230,000
Inversión en Capital de Trabajo	Cuadro 22	\$ 262,732,444
TOTAL		\$ 366,889,174

Nota: Elaboración propia

13.1.1. Fuentes de financiación

Al determinar el monto de la inversión total, se ha optado por adquirir un préstamo por \$316.889.174 en varios plazos correspondiente al 86.37% atribuido a la deuda, mientras que el 13.63% se le atribuye a los socios.

Tabla 4.

Inversión Total	\$	366,889,174	APORTES	
Aportes de los socios	\$	50,000,000	13.63%	Socios
Crédito a solicitar	\$	316,889,174	86.37%	Deuda

Nota: Elaboracion basada en fuentes de financiación

13.2. Proyección de ventas

En la elaboración de la proyección de ventas, se empleó el valor obtenido en el ejercicio piloto para la demanda potencial estimada en el apartado 7.4 de este documento. En consecuencia, se determinó un aumento anual de ventas del 3% para cada producto vendido en el ejercicio piloto durante los cuatro primeros años de operación

Tabla 3. Proyección de ventas.

33 Proyección de Unidades a Vender Bebida 500 ml						
	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Unidades a Vender		70761	72884	75070	77322	
Incremento anual en Ventas			3%	3%	3%	

34 Proyección de Unidades a Vender Bebida 280 ml						
	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Unidades a Vender		115718	119190	122765	126448	
Incremento anual en Ventas			3%	3%	3%	

Nota: Elaboración basado en proyección de ventas para las dos bebidas del ejercicio piloto.

13.3. Estado de situación financiera

Este estado financiero, se proyecta la configuración económica de la empresa y se evalúan sus activos, pasivos y patrimonio. La proyección a cuatro años se llevó a cabo con un aumento del 3% considerando el comportamiento de la economía nacional. Para visualizar este documento diríjase al apéndice D llamado Cálculos financieros.

13.4. Estado de resultados proyectado

La proyección a 4 años del estado de resultados presenta tendencia de crecimiento en las utilidades de la empresa lo que indica en términos generales, que el negocio se visualiza como rentable y en expansión.

Tabla 5.

Estado de Resultados Proyectado		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos Operacionales por ventas		\$ 1,121,534,400	\$ 1,193,595,106	\$ 1,276,477,108	\$ 1,355,525,549
TOTAL INGRESOS		1,121,534,400	1,193,595,106	1,276,477,108	1,355,525,549
Mano de Obra Directa MOD	Cuadro 11	\$ 133,569,483	\$ 140,247,957	\$ 147,260,355	\$ 154,623,373
Materia Prima	Cuadro 14	\$ 420,575,400	\$ 454,852,295	\$ 459,574,095	\$ 473,361,318
Costos Indirectos de P. S Fijos	Cuadro 27 y 30	\$ 32,377,481	\$ 33,996,355	\$ 35,696,172	\$ 36,767,058
Costos Indirectos de P. S Variables	Cuadro 28 y 31	\$ 7,872,000	\$ 8,513,568	\$ 8,768,975	\$ 9,032,044
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO		\$ 594,394,364	\$ 637,610,175	\$ 651,299,598	\$ 673,783,793
UTILIDAD BRUTA		\$ 527,140,036	\$ 555,984,931	\$ 625,177,510	\$ 681,741,756
Gastos de Personal	Cuadro 17	\$ 48,230,700	\$ 50,642,235	\$ 53,174,347	\$ 55,833,064
Gastos de Administración	Cuadro 18	\$ 121,274,518	\$ 124,912,753	\$ 128,660,136	\$ 133,093,143
Gastos de Personal de Ventas	Cuadro 19	\$ 31,321,017	\$ 32,887,067	\$ 34,531,421	\$ 35,567,363
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 200,826,234	\$ 208,442,056	\$ 216,365,903	\$ 226,493,570
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 326,313,802	\$ 347,542,875	\$ 408,811,607	\$ 455,248,186
Gastos Financieros	Cuadro 26	\$ 66,039,799	\$ 52,283,315	\$ 35,081,484	\$ 13,571,409
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 4,486,138	\$ 4,774,380	\$ 5,105,908	\$ 5,422,102
Otros Ingresos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 255,787,865	\$ 290,485,180	\$ 368,624,214	\$ 436,254,674
Provisión para Impuestos	35%	\$ 89,525,753	\$ 101,669,813	\$ 129,018,475	\$ 152,689,136
UTILIDAD NETA		\$ 166,262,112	\$ 188,815,367	\$ 239,605,739	\$ 283,565,538
RESERVAS	15%	\$ 24,939,317	\$ 28,322,305	\$ 35,940,861	\$ 42,534,831
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 141,322,795	\$ 160,493,062	\$ 203,664,878	\$ 241,030,708

Nota: Elaboración basado en los estados de resultados proyectados a 4 años.

13.5. Flujo de caja proyectado

En el apéndice D se encuentra la tabla de flujo de caja proyectado a 4 años. En esta tabla se evidencia un comportamiento positivo, por lo tanto indica que la empresa en un escenario esperado tiene la capacidad de generar liquidez y flujo de efectivo.

13.6. Evaluación financiera

13.6.1 Valor presente neto (VPN)

Este indicador mide los flujos de ingresos y egresos futuros de un proyecto con el fin de determinar el rendimiento que tendrá la inversión, Para su cálculo se halló la tasa de descuento correspondiente al 27.72% anual, donde se tuvo en cuenta el valor de la DTF y un factor de riesgo del 8.75%. Con estos datos se estableció el valor presente neto (VPN) en \$396.854.874

Tabla 3.

AÑO		FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año	0	-\$ 366,889,174	27.72%	1.000000	-\$ 366,889,174
Año	1	\$ 361,844,022	27.72%	0.782987	\$ 283,319,257
Año	2	\$ 293,547,342	27.72%	0.613069	\$ 179,964,787
Año	3	\$ 342,672,014	27.72%	0.480025	\$ 164,491,216
Año	4	\$ 361,759,931	27.72%	0.375854	\$ 135,968,789
Valor Presente Neto					\$ 396,854,874

Nota: Elaboración propia VPN

13.6.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Con el valor del VPN se procede a calcular la tasa interna de retorno TIR, la cual representa un porcentaje de rentabilidad de una inversión. Este indicador es fundamental para evaluar la viabilidad económica de un proyecto. Para Comercializadora JUCA este valor fue de 84.85% lo que indica la amplia rentabilidad del proyecto debido principalmente a ser un producto de alta rotación y comercialización.

Tabla 8.

Año 0	-\$ 366,889,174
Año 1	\$ 361,844,022
Año 2	\$ 293,547,342
Año 3	\$ 342,672,014
Año 4	\$ 361,759,931
TIR	84.85%

Nota: Elaboración basada en la tasa interna de retorno

13.6.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Este indicador define la rapidez de recuperación de los recursos invertidos en un proyecto. En el caso de Comercializadora JUCA este periodo está estimado en un año, un mes y un día, un periodo percibido atractivo para lograr la recuperación de la inversión realizada.

Tabla 4.

Periodo	Inversión	Flujo Caja Anual	Inversión - F.Caja	Años	Meses
Año 0	-\$ 366,889,174		-\$ 366,889,174	1	1.01
Año 1		\$ 361,844,022	-\$ 5,045,152	1	1
Año 2		\$ 293,547,342	\$ 288,502,190		
Año 3		\$ 342,672,014	\$ 631,174,203		
Año 4		\$ 361,759,931	\$ 992,934,134		
				PRI	Años 1
					Meses 1

Nota: Elaboración basada en el periodo de recuperación de la inversión

13.7. Punto de equilibrio

Este indicador permite identificar el nivel de movimiento financiero para cubrir costos y no estar en zona de pérdidas. Para el cálculo de este, se tomaron en cuenta los costos fijos, precio de venta y el costo variable unitario. Por lo tanto, la cantidad de unidades vendidas para lograr estar en equilibrio se presentan a continuación.

Tabla 5.

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos Fijos	\$ 350,584,458	\$ 379,157,091	\$ 390,531,804	\$ 402,247,758
Precio de venta	\$ 8,000	\$ 8,200	\$ 8,500	\$ 8,700
Costo Variable Unitario	\$ 3,056	\$ 3,208	\$ 3,369	\$ 3,537
Qu	\$ 70,906	\$ 75,959	\$ 76,110	\$ 77,914

Nota: Elaboración basada en el punto de equilibrio

13.8. Evaluación financiera por escenarios

Esta proyección sirve para analizar cómo se comportarían los resultados del negocio bajo diferentes condiciones del entorno y gestión interna. Este análisis permite anticipar riesgos y oportunidades al plantear tres panoramas posibles (Optimista, esperado y pesimista) para más detalles véase el apéndice D del proyecto.

Tabla 6.

	VPN	TIR	PRI
Optimista	\$ 540.584.757	103,93%	1 año y 25 días
Probable	\$ 413.475.417	88,38%	1 año y 28 días
Pesimista	\$ 396.854.874	84,85%	1 año y 1 día

Nota: Elaboración basada en la evaluación financiera por escenarios

14. Análisis estratégico

14.1 Misión

Comercializadora JUCA tiene como misión distribuir y comercializar bebidas innovadoras de alta calidad en la provincia Comunera de Santander garantizando cumplimiento, cercanía y un servicio confiable. Nuestra gestión se enfoca en fortalecer el comercio de Santander, generar relaciones de confianza con los clientes y contribuir al desarrollo económico de la región mediante procesos logísticos eficientes y responsables con el entorno.

14.2. Visión

Para el año 2030, Comercializadora JUCA será reconocida como empresa líder en distribución de bebidas en la provincia Comunera de Santander, destacándose por su proceso logístico eficiente, innovador y compromiso con la sostenibilidad. Aspiramos a consolidar nuestra presencia en las demás regiones de Santander siendo un referente de confianza y calidad en el mercado de bebidas.

14.3. Objetivos estratégicos

La empresa tiene como objetivo ampliar su presencia tanto a nivel departamental como nacional, mediante la identificación de posibles socios estratégicos y ubicaciones clave, garantizando el crecimiento sostenible sin perder su identidad corporativa.

Adquirir nuevos camiones equipados con tecnologías que reduzcan las emisiones de CO₂ y aumenten la eficiencia operativa, logrando ampliar la cobertura y optimizar las rutas de distribución mencionadas en el primer objetivo estratégico.

Ampliar y diversificar el portafolio de productos con caracterizadas innovadoras y diferenciales que respondan a las tendencias del mercado y a las preferencias de los consumidores.

Consolidar las relaciones con los clientes y aliados comerciales mediante vínculos basados en confianza, el cumplimiento y la atención personalizada, promoviendo la fidelización y el crecimiento mutuo.

Desarrollar un equipo de trabajo ágil, capacitado y comprometido con la visión de la empresa, innovando en los procesos administrativos y tecnológicos que fortalezcan la eficiencia operativa.

14.4. Principios y valores corporativos

- **Calidad:** Ofrecemos productos de alta calidad, priorizando la percepción sensorial y la experiencia del cliente, estamos siempre pendientes de que nuestros productos cumplan estándares de inocuidad y calidad.

- **Primero la gente:** Priorizamos el sentido de comunidad construyendo relaciones basadas en confianza con los clientes y nuestro personal.

- **Sostenibilidad:** Operamos con prácticas responsables con el medio ambiente.

- **Actitud orientada a resultados:** La motivación y sueños de nuestro personal son importantes para un crecimiento mutuo. Por lo tanto, desarrollamos actividades en pro del bienestar de los nuestros.

- **Honestidad:** Actuar siempre con transparencia en todas las relaciones comerciales

14.5. Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta fundamental en la planificación estratégica de una empresa. Permite evaluar la situación actual de una empresa, proyecto o persona, identificando aspectos internos y externos que afectan su desempeño.

Figura 11

Matriz DOFA



Nota: elaboración propia.

14.6. Modelo CANVAS

Esta herramienta sirve para visualizar, diseñar y analizar un modelo de negocio de una manera clara y sencilla, su utilidad principal es tener una visión global de la propuesta en una sola hoja. En el apéndice F se muestra el análisis de la herramienta.

14.7. Matriz ERIC

La matriz ERIC es una herramienta de análisis estratégico que se usa para innovar en la propuesta de valor y en la forma de competir. En el apéndice G se muestra el análisis de la herramienta.

15. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió identificar que la Provincia Comunera de Santander constituye un mercado con alto potencial para la comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas. A través de la experiencia personal y la investigación de mercados se evidenció que existe una demanda insatisfecha en los municipios, especialmente en tiendas pequeñas y pequeños comercios, donde los grandes competidores no llegan de manera eficiente. Este panorama representa la oportunidad para que Comercializadora JUCA, que puede diferenciarse mediante un modelo de distribución cercano, flexible y enfocado en la satisfacción de las necesidades locales entre al mercado y destaque con su propuesta de valor.

Desde el punto de vista técnico y operativo, el análisis realizado con ayuda de una persona experimentada posibilitó diseñar rutas logísticas adecuadas para optimizar el transporte y llegar a todos los municipios de la provincia. Igualmente, la estructura organizacional establecida proporciona una base sólida para el funcionamiento de la empresa. El análisis social y ambiental refuerzan la proyección de la empresa como un ente responsable que genera impacto positivo en

la región, tanto por su aporte en la economía y eventos locales como por el compromiso con la sostenibilidad.

En el aspecto financiero, los indicadores de rentabilidad (VPN, TIR y PRI) muestran que el proyecto es viable y rentable en el corto/mediano plazo. De este modo, comercializadora JUCA se perfila como un emprendimiento capaz de consolidarse en el mercado regional, con potencial de expandirse en el departamento y en la nación, siempre que priorice la innovación, su “core” la cercanía con el cliente y la gestión eficiente de sus recursos.

16. Recomendaciones

Se recomienda que la entrada al mercado de la Provincia Comunera se realice de manera gradual y estratégica debido a los recursos iniciales disponibles. Este enfoque permitirá consolidar la operación logística, establecer relaciones sólidas con los tenderos de los municipios y ajustar la estrategia de distribución de acuerdo con las condiciones reales del mercado.

En el ámbito de marketing, es clave fortalecer las alianzas con clientes B2B mediante programas de fidelización, condiciones de crédito flexibles y el apoyo que la empresa pueda brindar, con el objetivo de que ellos ayuden a promocionar el producto y se fomente el voz a voz. Se recomienda Potenciar el canal B2C a través de campañas digitales y aprovechar los eventos masivos periódicos de los pueblos como ferias, días del campesino, bazares buscando que la marca se posicione en la mente del consumidor final.

Finalmente, en la estrategia financiera, es importante realizar un seguimiento riguroso de los indicadores de rentabilidad y flujo de caja con el propósito de garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Se recomienda explorar nuevas fuentes de financiación y diversificación del portafolio, lo que permite crecer comercialmente y adaptarse a tendencias del mercado.

Referencias bibliográficas

- Andi – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (s. f.). Cámaras sectoriales: Industria de bebidas. ANDI. Recuperado el 13 de marzo de 2025, de <https://www.andi.com.co/home/camara/19-industria-de-bebidas>
- Arias Barba, C. A., Bolívar Padilla, V., & Tirado Contrera, J. P. (2021). Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de bebidas hidratantes “BAHÍA” [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Castillo, K. P. O. (2024). Sistematización de experiencias: Plan de negocio para la creación de la empresa Distribuidora El Buen Precio LK [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 41.148. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>
- Contreras Hernández, I., & Orozco A., A. J. (2022). Creación de una empresa productora y comercializadora de bebidas refrescantes y medicinales a base de flor de Jamaica, jengibre, canela y miel, como alternativa saludable en el municipio de Lorica [Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. Universidad de Córdoba.
- El Colombiano. (2024, octubre 28). *Desde el 1 de noviembre, facturación electrónica será obligatoria para servicios públicos y eventos en Colombia*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/facturacion-electronica-obligatoria-en-servicios-publicos-documentos-dian-noviembre-2024-BI25694207>
- Esentia S. A. (2024, febrero 2). La industria de bebidas no alcohólicas en Colombia. Esentia S. A. <https://www.esentia.co/blog/industria-de-bebidas-no-alcoholicas-en-colombia/>
- Informes de Expertos. (2024). *Mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia: Por tipo, canal de distribución, dinámica del mercado y panorama competitivo, 2025-2034*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-bebidas-no-alcoholicas-en-colombia>

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: Del producto al consumidor y al espíritu humano*. LID Editorial.
- La Nota Económica. (2024, septiembre 3). Industria de bebidas: la que más ha crecido en 2024. La Nota Económica. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/industria-de-bebidas-la-que-mas-ha-crecido-en-2024/>
- Legiscomex. (2015). Informe sectorial: Bebidas no alcohólicas en Colombia. Legiscomex. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013, por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Sectorial. (2022, octubre 6). Crecimiento del sector bebidas no será a través de gaseosas. Sectorial. <https://sectorial.co/informativa-bebidas/crecimiento-del-sector-bebidas-no-sera-a-traves-de-gaseosas/>
- Semana. (2012, noviembre 27). Crece el número de empresas constituidas como SAS en Colombia. Semana. <https://www.semana.com/crece-el-numero-de-empresas-constituidas-como-sas-en-colombia/263773/>
- Superintendencia de Sociedades. (2022). Cartilla: Sociedad por acciones simplificada (SAS). Cien preguntas y respuestas. Superintendencia de Sociedades. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/460496/Cartilla-Sociedad-Acciones-Simplificada.pdf>
- Universidad de los Andes. (2023, septiembre 21). *¿Qué es una matriz DOFA? Descubre cómo usar esta importante herramienta para potenciar tus fortalezas*. Programas Uniandes. <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas>

Ventanilla Única Empresarial – VUE. (s. f.). *Consulta de usos del suelo*. GOV.CO. Recuperado el 3 de octubre de 2025, de <https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/consulta-de-usos-del-suelo>

Wikiwand. (s. f.). *Provincia Comunera*. En *Wikiwand*. Recuperado el 3 de octubre de 2025, de https://www.wikiwand.com/es/articles/Provincia_Comunera