



Plan de negocio para la creación de la empresa productora y comercializadora de maní Delicrokante

Alejandro González Calle

Juan Carlos González Calle

Universidad EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
Bogotá, Colombia
2021

Plan de negocio para la creación de la empresa productora y comercializadora de maní Delicrokante

Alejandro González Calle

Juan Carlos González Calle

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de empresas MBA

Directora:

Sandra Milena Valbuena Hernández

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
Bogotá, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 10 de octubre de 2021

Dedicatoria

Cada vez que agregaba nuevas líneas a este trabajo, siempre soñaba y me ilusionaba en que ellos me vieran graduado en esta maestría, pues son ellos mi motivación e inspiración principal en la vida, este trabajo es para mí Reina (Diana) y mi niño (Martín), para ellos dos y a quienes tanto sacrifiqué en el tiempo mientras perseguía este sueño...**los amo**, sabrán que valió la pena la espera y las ausencias temporales.

Lo dedico también a mí, al orgullo de ser quien soy, ¡un hombre lleno de esfuerzo, determinación, tenacidad, liderazgo, disciplina y capacidad de trabajo...un rinoceronte!

Para mi hermano gemelo Juan, ya que no pude tener un mejor compañero para la realización de este trabajo y en la maestría en general, el mejor compañero de viaje en mi vida, juntos desde el vientre de nuestra madre, hoy, mañana y siempre.

Alejandro González Calle

Dedico este trabajo de grado con todo su esfuerzo y dedicación a esos tres seres que son el motor y el combustible de mi vida.

Mi esposa y compañera de vida durante 28 años, quien me ha acompañado desde que estaba en 5to de bachillerato y ha sido una testigo y motivadora permanente en mi desarrollo personal, familiar, académico, profesional y laboral.

A mis hijos **Flaco & Mono** por entender las distancias y a veces poco tiempo de su padre buscando como tener un mejor bienestar para la familia, ustedes hijitos son esa semilla de responsabilidad, disciplina, pasión y persistencia para alcanzar resultados en la vida.

Para Alejo mi hermano y compañero permanente de vida en todas las facetas: familiar laboral, y personal.

Juan Carlos González Calle

A nuestra madre Margarita, quien a pesar de las dificultades de la vida y principalmente en nuestra infancia, cuando con solo 19 años quedo viuda para sacar sus hijos adelante, siempre y a pesar de no tener ni siquiera su bachillerato finalizado, nos inculcó la importancia del estudio, la disciplina y la perseverancia para salir adelante.

“gracias madre”.

Alejandro González Calle & Juan Carlos González Calle

Agradecimientos

En primer lugar, expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad EAN y a los distintos docentes que aportaron a lo largo de la maestría con sus enseñanzas y conocimientos, por brindarnos elementos y recursos necesarios, los cuales enriquecieron este trabajo y más en medio de las adversidades a las que nos enfrentamos entre los años 2020 y 2021 por la pandemia del COVID-19 y que a pesar de ello; permitieron llevar a cabo de manera exitosa el desarrollo de este plan de creación de empresa.

También a la tutora Sandra Valbuena quien con sus conocimientos y recomendaciones nos guio de manera satisfactoria en cada una de las etapas que comprendieron este proyecto y que, gracias a su apoyo, pudimos obtener los resultados deseados.

Sin duda este proyecto no hubiese sido posible sin el acompañamiento y aporte de cada uno de los integrantes, los hermanos Alejandro y Juan Carlos, que cada uno fue para el otro, una fuente de inspiración y un lugar de apoyo en los momentos difíciles.

Por último, le agradecemos a la microempresa de producción y venta de maní “Delicias Jerónimo” y a su fundador y propietario Luis Guillermo González, que siempre estuvo dispuesto no solo a proporcionar información vital para el proyecto, sino también a mantenernos en constante retroalimentación y entendimiento de este negocio, de modo que tuviéramos un faro para que este trabajo se desarrollara correctamente y sin contratiempos.

Resumen

El siguiente plan de negocio se plantea para Delicrokante, el cual se propone como un emprendimiento a través de un producto masivo y popular como es el maní, con un modelo de negocio simple y práctico que se concreta en el mercado con la puesta al público de cuatro sabores de producto: dulce, salado, simple y combinado, con cinco presentaciones o empaques: libra, media libra, cuarto de libra, ristra y bolsita individual y con la incorporación de cinco formas de comercialización: mayoristas, tenderos, carritos maniceros, ecommerce y punto de venta directo; siendo precisamente el ecommerce y los carritos maniceros, las mayores innovaciones para la empresa en términos de comercialización. Delicrokante opta por una propuesta de valor simple, fundamentada en **“la pausa rica que alimenta”**, con lo cual comunica que ofrece un producto tipo snacks para comer en cualquier momento, entre comidas, que calma la sensación de hambre y lo hace apegado a una tendencia mundial como lo es la alimentación saludable, a través de un producto como el maní; con alto componente de energía y proteína, presentando un producto para competir en el mercado popular/masivo, con un gran sabor, con empaque llamativo y cumpliendo con toda la normatividad y regulación alimentaria que brindará confianza para la compra en los diferentes canales y consumidores.

La ruta de elaboración de este trabajo inicia por presentar la naturaleza del proyecto, aclarando el origen y descripción de la idea de negocio, el cual será ubicado geográficamente en la ciudad de Itagüí, Antioquia, en plena Área Metropolitana de Medellín, se presenta el potencial de mercado, el cual se calcula a partir de la investigación realizada que indica que el 70% de la población en general consume maní e invierten mínimo \$ 1.000 al mes en el producto, con lo cual, para el mercado geográfico priorizado para el desarrollo del proyecto, existente 1.840.778 clientes potenciales que pueden realizar compras de maní por \$ 1.840.777.852 al mes y se espera participar con un 2,2% de este mercado.

Posteriormente se presentan las inversiones requeridas para la puesta en funcionamiento equivalente a \$ 104.177.333 y se realizan las proyecciones de ventas y rentabilidad que indican que se obtienen \$ 259.172.296 de utilidad durante los 5 años, una TIR general de 34,95, una VPN \$ 42.089.388 y un periodo de recuperación de 3,56 años.

Se realiza también una completa caracterización del sector y un estudio piloto de mercado que incluye el análisis de los competidores, entrevistas a expertos y stakeholders y una investigación de mercados de tipo cuantitativa, mediante técnica de encuesta con 383 consumidores de maní. Se estructura además el plan de introducción al mercado en las diferentes variables del marketing mix con su respectivo presupuesto de mercadeo.

Se presentan luego los aspectos técnicos que incluyen la ficha técnica del producto, la descripción de las materias primas y suministros, el plan de producción, el plan de compras y la mano de obra requerida. Se llega luego a la presentación de los aspectos organizacionales y legales del emprendimiento, con la estructura organizacional básica que incluye tres personas a nómina y dos por prestación de servicios., definiendo que la empresa operará bajo una sociedad anónima simplificada.

Finalmente se encuentra el enfoque hacia la sostenibilidad en las 4 dimensiones: social, ambiental, económica y de gobernanza.

Palabras clave: Maní, snacks, emprendimiento, modelo de negocio, propuesta de valor, comercialización, simulador financiero, venta digital.

Abstract

The following business plan is proposed for *Delicrokante* company. This venture is based on a massive and popular product: peanuts. The business model is simple and practical; four product flavors are offered: sweet, salty, plain and combined, with five presentations or packages: pound, half pound, quarter pound, string and individual bag, and five forms of commercialization: wholesalers, shopkeepers, peanut vendor carts, ecommerce and direct sales point. Ecommerce and vendor carts are precisely the greatest innovations for the company in terms of marketing.

Delicrokante opts for a simple value proposition, based on the slogan “**the yummy pause that feeds**”. With this slogan it communicates that it offers a snack-type product to eat at any time of the day, between meals, and to calm the feeling of hunger. It does this through a product with a high component of energy and protein such as peanuts, pointing to the global trend of healthy eating. The company presents a product to compete in the popular / mass market, with a great taste, with eye-catching packaging and complying with all food standards and regulation that will provide confidence to purchase in the different channels and consumers.

The route for preparing this work begins by presenting the nature of the project, clarifying the origin and description of the business idea, which is geographically located in the city of Itagüí, Antioquia, in the Metropolitan Area of Medellín. The market potential is calculated from the data obtained by the research carried out, which indicates that 70% of this population consumes peanuts and invests at least \$ 1,000 COP per month in this product. In other words, for the geographic market prioritized for the development of the project, there are 1,840,778 potential customers who can make purchases for \$ 1,840,777,852 COP per month. It is expected to participate with 2.2% of this market.

Subsequently, the investments required for the start-up equivalent to \$ 104,177,333 COP are presented and sales and profitability projections are made indicating that a \$ 259,172,296 COP profit is obtained during the 5 years, a general IRR of 34.95, a NPV of \$ 42,089,388 COP and a payback period of 3.56 years.

A complete characterization of the sector is also carried out through a pilot market study that includes the analysis of competitors, interviews with experts and stakeholders, and a

quantitative market research, through the survey technique with 383 peanut consumers. Likewise, the market introduction plan is structured in the different variables of the marketing mix with their respective marketing budget.

The technical aspects are then presented, including the product data sheet, the description of the raw materials and supplies, the production plan, the purchasing plan and the required labor. Then we get to the presentation of the organizational and legal aspects of the venture, with the basic organizational structure that includes three people on the payroll and two for the provision of services, and it is defined that the company will operate under the figure of a simplified joint stock company.

Finally, there is the approach to sustainability in the four dimensions: social, environmental, economic and governance.

Keywords: peanuts, snacks, entrepreneurship, business model, value proposition, marketing, financial simulator, digital sales.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	8
Tabla de Contenido	10
Lista de Gráficas	17
Lista de Anexos	18
Glosario	19
Abreviaturas	22
1. INTRODUCCIÓN	24
1.1 Objetivo general	26
1.2 Objetivos específicos	26
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	28
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio	28
2.2 Descripción general de la idea de negocio	35
2.3 Justificación y antecedentes	36
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	37
2.5 Estado actual del negocio	37
2.6 Descripción de productos o servicios	38
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	43
2.7.1. Determinación de la localización	44
2.8 Potencial del mercado en cifras	46
2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio	47
2.10 Resumen de las inversiones requeridas	48
2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad	52
2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	53
2.13 Equipo de trabajo	54
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	56
3.1 Caracterización del sector	57
3.1.1 Definición del sector en el que compete DCK	57
3.1.2 Nomograma aplicado a la industria de alimentos	60
3.2 Análisis de las Fuerzas que impactan el negocio	61

3.3	Análisis de oportunidades y amenazas.....	65
3.4	Conclusiones sobre la viabilidad del sector	69
3.4.1	Conclusiones sobre el análisis estructural y prospectivo del sector de los alimentos	69
4.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	71
4.1	Análisis y estudio de mercado.....	71
4.1.1	Tendencias del mercado	73
4.1.2	Segmentación de mercado objetivo	73
4.1.3	Descripción de los consumidores	73
4.1.4	Tamaño del mercado	74
4.1.5	Riesgos y oportunidades de mercado	75
4.1.6	Diseño de las herramientas de investigación	77
4.1.7	Objetivos de la investigación.....	79
4.1.8	Cálculo de la muestra	79
4.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	81
4.1.10	Metodologías de análisis de los competidores	82
4.2	Resultados.....	82
4.2.1	Resultados del análisis de la competencia.....	82
4.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	85
4.2.3	Cálculo de la demanda, proyección de ventas y participación del mercado	90
4.2.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto	91
4.2.5.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	91
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	93
5.1	Objetivos mercadológicos.....	93
5.2	La estrategia de mercadeo.....	94
5.3	Estrategias de producto y servicio.....	94
5.4	Estrategias de distribución.....	95
5.5	Estrategias de precio.....	97
5.6	Estrategias de comunicación y promoción	99
5.7	Estrategia de fuerza de ventas	103
5.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	104
6.	ASPECTOS TÉCNICOS	106
6.1	Objetivos de producción.....	106
6.2	Ficha técnica del producto	106
6.3	Descripción del proceso	107

6.3.1 Flujo de procesos para la elaboración del maní salado	107
6.3.2 Flujo de procesos para la elaboración del maní dulce.....	108
6.4 Necesidades y requerimientos	109
6.5 Características de la tecnología	109
6.6 Materias primas y suministros	109
6.7 Plan de producción	110
6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	110
6.9 Escalabilidad de operaciones	111
6.10 Capacidad de producción.....	112
6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo	112
6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio	113
6.13 Proceso de investigación y desarrollo.....	113
6.14 Plan de compras	114
6.15 Costos de producción.....	114
6.16 Infraestructura	114
6.17. Mano de obra requerida	115
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	116
7.1 Análisis estratégico.....	116
7.1.1 Matriz de evaluación EFI.....	116
7.1.2 Matriz de evaluación EFE.....	116
7.1.3 Matriz Interna – Externa (IE) aplicada para DCK.....	117
7.1.4. Matriz de perfil competitivo	118
7.2 Misión.....	119
7.3 Visión.....	119
7.4 Análisis DOFA.....	120
7.4.1 Posibles estrategias obtenidas de los cruces de la matriz DOFA.....	121
7.5 Estructura organizacional.....	121
7.6 Perfiles y funciones	121
7.7 Organigrama	121
7.8 Esquema de contratación y remuneración	122
7.9 Factores clave de la gestión del talento humano	122
7.10 Sistema de incentivos y compensación del talento humano	123
7.11 Esquema de gobierno corporativo.....	123
7.12 Aspectos legales	124

7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad	125
7.14 Regímenes especiales	125
8. ASPECTOS FINANCIEROS	126
8.1 Objetivos financieros	126
8.2 Política de manejo contable y financiero	126
8.3 Presupuestos económicos - simulación.....	128
8.4 Presupuesto de ventas.....	129
8.5 Presupuesto de costos de comercialización.....	129
8.6 Presupuesto de costos laborales.....	130
8.7 Presupuesto de costos administrativos.....	131
8.8 Presupuesto de inversión.....	131
8.9 Estados financieros (escenario probable)	131
8.10 Flujo de caja	132
8.11 Estado de resultados	132
8.12 Balance general	133
8.13 Indicadores financieros	133
8.14 Fuentes de financiación	134
8.15 Evaluación financiera	134
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	135
9.1 Dimensión social.....	135
9.2 Dimensión ambiental	137
9.3 Dimensión económica	138
9.4 Dimensión de gobernanza	138
10. CONCLUSIONES.....	139
REFERENCIAS.....	141
ANEXOS.....	149

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales respuestas estudio sobre consumo del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo	31
Tabla 2. Portafolio de productos que entregará al mercado Delicrokante	39
Tabla 3. Lluvia de ideas, patrones y elección de idea	40
Tabla 4. Ranking de producción y venta de Maní en Colombia Año 2017	46
Tabla 5. Inversión inicial por categoría	48
Tabla 6. Capital de trabajo requerido para el inicio de DCK.....	49
Tabla 7. Simulación crédito bancario para el año 2022 de DCK.....	50
Tabla 8. Costos de operación primer año de DCK	50
Tabla 9. Costos de nómina para el primer año de operación de DCK.....	51
Tabla 10. Gastos presupuestados para el marketing mix de DCK.....	51
Tabla 11. Gastos fijos al año en que incurrirá DCK	52
Tabla 12. Ventas, costos y margen operativo	52
Tabla 13. Ingresos y crecimiento porcentual de las ventas de DCK 2022-2026	53
Tabla 14. Flujo de caja proyectado DCK periodo 2022-2026	53
Tabla 15. Equipo de trabajo requerido para la operación	55
Tabla 16. Producción mundial de maní en el año 2016	58
Tabla 17. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter aplicado a la industria en que compete DCK	62
Tabla 18: Análisis Pestel aplicado a la industria en que compete DCK – Parte 1	66
Tabla 19. Análisis Pestel aplicado a la industria en que compete DCK – Parte 2.....	66
Tabla 20. Análisis del cliente y el consumidor	74
Tabla 21. Tamaño del mercado a atender	75
Tabla 22. Variables para incluir en el estudio con clientes finales	78
Tabla 23. Cálculo del tamaño de la muestra	80
Tabla 24. Públicos claves abordados en entrevista para validación modelo de negocio	82
Tabla 25. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva 1	83
Tabla 26. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva 2	84
Tabla 27. Ficha técnica de la investigación a clientes finales mediante encuesta	85
Tabla 28. Demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado	90
Tabla 29. Estrategias de producto y servicio	95
Tabla 30. Estrategias de distribución	96
Tabla 31. Canales de Venta & Sabores DCK	96
Tabla 32. Estrategias de precio	97
Tabla 33. Listas de Precio, Canales de Venta, Sabores & Presentaciones DCK para UEN Intermediarios	98
Tabla 34. Listas de Precio, Canales de Venta, Sabores & Presentaciones DCK para UEN Directa	98
Tabla 35. Estrategias de comunicación y promoción	99
Tabla 36. Negocio de Venta Digital DCK	101
Tabla 37. Estrategias de fuerza de ventas	104
Tabla 38. Presupuesto de la mezcla de marketing	104

Tabla 39. Plan de producción año 2022 Delicrokante	110
Tabla 40. Capacidad de producción & escalabilidad Delicrokante	112
Tabla 41. Capacidad de producción inicial con 2 empleados tunos de 8 horas de Delicrokante	112
Tabla 42. Costos de producción para el año 2022 Delicrokante.....	114
Tabla 43. Matriz de perfil competitivo aplicada a los competidores más directos de DCK.....	118
Tabla 44. Matriz DOFA para DCK.....	120
Tabla 45. Matriz de con los conceptos requeridos para la puesta en marcha y temas legales y sus respectivos costos.....	124
Tabla 46. Presupuesto de ventas del primer año de operación de DCK	129
Tabla 47. Presupuesto detallado de gastos de comercialización antes y durante el inicio de la empresa DCK.....	130
Tabla 48. Costos laborales 5 años de operación de DCK	131
Tabla 49. Flujo de caja de los primeros 5 años de operación de DCK	132
Tabla 50. Estados de resultados de los primeros 5 años de operación de DCK	133
Tabla 51. Balance general de los primeros 5 años de operación de DCK	133

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Nube de palabras de la percepción del maní	35
Ilustración 2. Lienzo de la propuesta de valor aplicada a DCK y su producto maní	41
Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio sostenible de DCK	43
Ilustración 4. Ubicación Instalaciones Delicrokante	45
Ilustración 5. Logo e imagen propuesto para el producto de Delicrokante.....	48
Ilustración 6. Modelo de las 5 fuerzas competitivas	56
Ilustración 7. Diagrama del análisis de competencia	57
Ilustración 8. Planta de maní o <i>Arachis hypogaea</i>	58
Ilustración 9. Resumen de los hallazgos más importantes de la investigación.	85
Ilustración 10. Prototipo del producto desarrollado por el equipo de trabajo para ristras y paquetes.....	95
Ilustración 11. Prototipo del carrito manicero DCK	97
Ilustración 12. Prototipo del Brochure de marca y producto	103
Ilustración 13. Prototipo del Brochure de marca y producto adaptada al canal digital.....	103
Ilustración 14. Ficha técnica del producto bajo la presentación ristra	107
Ilustración 15. Flujo de proceso productivo maní salado Delicrokante	108
Ilustración 16. Flujo de proceso productivo maní dulce Delicrokante.....	108
Ilustración 17. Plano de distribución instalaciones y procesos Delicrokante.....	115
Ilustración 18. Matriz interna-externa aplicada a DCK	117
Ilustración 19. Interpretación de los resultados en la gráfica IE	118
Ilustración 20. Organigrama DCK	122

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Precio del maní Importado en los últimos 5 años.....	60
Gráfica 2. Sistema de negocio de venta digital - Binivel.....	101

Lista de Anexos

Anexo 1. Estudio sobre consumo del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo, realizado por la Cámara Argentina del Maní	149
Anexo 2. Caracterización de usuario y necesidades para el proyecto DCK.....	148
Anexo 3. Guion de entrevista usado para definición del segmento clientes y guion de entrevista usado para validación del prototipo de producto	148
Anexo 4. Normograma sanitario de alimentos y bebidas en Colombia	148
Anexo 5. Información adicional sobre el análisis del sector	148
Anexo 6. Cuestionario usado para la investigación mediante técnica de encuesta con clientes finales	148
Anexo 7. Guion de entrevista aplicado a públicos clave para validación modelo de negocio ...	148
Anexo 8. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva	148
Anexo 9. Resultados detallados de la investigación cuantitativa desarrollada con consumidores	148
Anexo 10. Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto requerido	148
Anexo 11. Negocio de venta digital DCK	148
Anexo 12. Simulador financiero.....	148
Anexo 13. Análisis técnico y de producción	148
Anexo 14. Matrices de análisis estratégico.....	148

Glosario

Almacenes de cadena: Son puntos de venta en diferentes lugares que cuentan con métodos estandarizados de negocios y tienen la misma marca y gestión. Algunos almacenes de cadena son sucursales de propiedad de una empresa, mientras que otras son franquicias de propiedad individual.

Arachis hypogaea: Nombre científico de la mata del maní

Código QR: Combinación de barras y cuadros que acompaña a un producto o unidad de consumo para que pueda ser leído y descifrado mediante un lector óptico que transmite los datos a una máquina o una computadora.

Cultura Fitness: es un estado de salud físico y de bienestar que se consigue al llevar una vida sana apoyada en el ejercicio continuado en el tiempo y en una dieta saludable

Design Thinking: o pensamiento de diseño, es una manera de ofrecer una solución a un problema. Descomponemos un problema, lo dividimos en partes más pequeñas, las analizamos, pensamos mucho, sin límites, todo lo que podamos y todo lo que se nos ocurra, de manera empática y junto a otros miembros del equipo, entonces estaremos mucho más cerca de encontrar la solución que buscamos.

Distribuidor mayorista: es uno de los intermediarios de la cadena de distribución que vende en cantidades al por mayor y tiene normalmente su propia fuerza de ventas para atender sus clientes y punto de venta.

Distribuidores independientes: Personas naturales que dotados de un vehículo o moto, se encargan de promocionar y vender determinados productos de algunas empresas, trabajando bajo su propio riesgo por un margen determinado, especialmente en el canal TAT.

E-commerce: Comercio electrónico

Famiempresa: empresa familiar, esto quiere decir que la propiedad, la administración y la dirección están en manos de los miembros de una misma familia. *"Las famiempresas generalmente son pequeñas empresas"*.

Frutos secos: son llamados así porque todos tienen una característica en común: en su composición natural tienen menos de un 50 % de agua. Son alimentos muy energéticos, ricos en grasas, en proteínas, así como en oligoelementos.

Hard Discount: Se denomina así al establecimiento de distribución minorista que vende productos con precios muy bajos (descuento duro), poco surtido, de alta rotación, siendo este un formato de supermercado de origen alemán.

Know How: Saber hacer, experticia en una parte del modelo de negocio

Manero: Persona que se encarga de ventas ambulantes a través de productos pequeños y simples generalmente al lado de transportes públicos.

Marketplace: se refiere a un concepto más amplio de ventas online. En esta plataforma, diferentes tiendas pueden anunciar sus productos, ofreciéndole de esa forma, un abanico de opciones al cliente.

Mecatear: consumir alimentos fuera del horario de comida, entre comidas, que producen algún tipo de placer, por considerarlos en algunos casos “pequeños pecaditos”

Melado: Acción de impregnar y pegar el azúcar y esencia de vainilla al maní con piel para convertirlo en maní confitado o dulce.

Normograma: es una herramienta que permite a las entidades públicas y privadas delimitar las normas que regulan sus actuaciones en desarrollo con su objeto misional.

Organoléptica: Que produce una impresión sensorial, propiedad de un cuerpo que se percibe con los sentidos (untuosidad, aspereza, sabor, brillo, etc.), a diferencia de las propiedades químicas, microscópicas, etc.

Outsourcing: práctica empresarial en la que una empresa contrata a un tercero para realizar tareas, manejar operaciones o prestar servicios para la empresa

Snack: Bocado en inglés, se refiere a un tipo de alimento que generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer. Comúnmente se sirven en reuniones o eventos.

Snackeo: acción de consumir o disfrutar de algún tipo de refrigerio en el puesto de trabajo

Social Selling: Es la utilización de los medios sociales para relacionarse, crear branding, obtener leads y en definitiva conseguir clientes.

Stakeholders: Públicos de interés

Stencil: Definición técnica en el NVD (Negocio de Venta Digital) que indica el tamaño de la red o negociantes digitales luego del balance mensual de entradas y salidas de socios.

Valle de Aburrá: Hace referencia a la ubicación geográfica de los principales municipios de la llamada “área metropolitana de Medellín” que incluye los municipios de: Medellín, Itagüí, Envigado, Caldas, Sabaneta, La Estrella.

Abreviaturas

B2B: Business To Business

B2B2B: Business To Business To Business

B2C: Business To Consumer

B2C2C: Business To Consumer To Consumer

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

C2C: Consumer To Consumer

CAM: Cámara Argentina del Maní

Código CIUU: Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.

DCK: Delicrokante

DIAN: Dirección de impuestos y aduanas nacionales de Colombia

DIP: Directo al paladar

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

EFE: Evaluación de factores externos

EFI: Evaluación de factores internos

EFI: Evaluación de factores internos

Euromonitor: Consultoría Internacional que ofrece inteligencia de negocios estratégica, diseñada a la medida de sus clientes con experiencia comprobada en mercados de consumo, comerciales, industriales y de servicios.

FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes

IHRSA: Sigla en inglés para Health, Racquet & Sportsclub Association

Inexmoda: Instituto privado sin ánimo de lucro que conecta a los actores del Sistema Moda para transformar y fortalecer la industria, promoviendo su crecimiento y desarrollo.

INVINMA: Agencia Regulatoria Nacional, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

MPC: Matriz de Perfil Competitivo

NSE: Nivel Socio Económico

NVD: Negocio de venta digital

OMS: Organización Mundial de la Salud

PDET: Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

PESTEL: factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

POT: Plan de Ordenamiento Territorial.

PROCOLOMBIA: entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

RUT: Registro Único Tributario

SAS: Sociedad Anónima Simplificada

SND: Socio negocio digital

TAT: Tienda a tienda

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las barreras de comercialización entre los diferentes países del mundo y especialmente de América Latina se hacen más pequeñas, según publicación del año 2019 del diario La República,net:

Una aceleración en el crecimiento económico y salarial gracias a la reducción de sus barreras comerciales, son parte de los avances que América Latina y el Caribe experimentaron y agrega que según un informe del BID en el 2019, en promedio se dio una reducción arancelaria del 56% entre 1990 y 2010, lo que habría generado un incremento del PIB anual per cápita promedio en 0,6% en la región (La República, 2019).

En un mundo interconectado las distancias y la capacidad de suplir diferentes productos está más accesible para las diferentes personas, empresas, instituciones, ciudades y naciones.

En el caso de un producto de fabricación relativamente sencillo y que hace parte de la familia de los snacks como es el maní, se encuentra según informe del 2021 del portal especializado en producción y comercio mundial atlasbig.com, que:

A nivel mundial se producen anualmente 44.041.913 toneladas de maní y que entre los cinco principales productores mundiales con su respectiva capacidad están: primero China con 16.685.915 toneladas de maní por año, segundo India con 6.857.000 toneladas por año, tercero Nigeria, cuarto Estados Unidos y quinto Sudán y que de igual manera en el top 10 mundial se ubica un país suramericano como es Argentina con 1.001.113 toneladas año y ocupando el puesto número ocho, y en ese mismo ranking se evidencia que la producción de Colombia es muy incipiente, con tan solo 1.989 toneladas al año (Atlasbig, 2021).

Reiterando que el maní es un producto que viene cobrando cada vez mayor posibilidad de consumo por sus diferentes variedades, por las asociaciones a la salud que presenta, por la fácil adquisición, la disponibilidad del mismo y por lo que no es un producto “altamente perecedero”; su producción, transporte y conservación es relativamente sencilla, sin importar de cual país del mundo provenga. En este mismo sentido, aunque las barreras se vayan acabando, todo esfuerzo de producción debe contar con un mercado y un sistema de distribución para llevar el producto terminado de un productor o un comercializador al cliente o usuario final.

La creación de la empresa Delicrokante que se proyecta en este trabajo de grado consiste en una productora (transformadora de maní crudo a procesado) y comercializadora en el municipio

de Itagüí, Antioquia, el cual hace parte del llamado Valle de Aburrá, seleccionado por los estudiantes como sitio para su emprendimiento debido al conocimiento que tienen geográfico del territorio, el alto potencial económico, la amplia población, el desarrollo del sistema de comercialización del territorio y el interesante poder adquisitivo del mercado objetivo en comparación con los precios de venta estimados del producto.

La inspiración y motivación para desarrollar una empresa como esta, proviene de uno de los hermanos de los estudiantes creadores de esta iniciativa, quien hace 8 años tiene una microempresa “Delicias Jerónimo” para la transformación y la comercialización del maní en el mercado tienda a tienda, de estanquillos y licoreras en la ciudad de Cali, ante lo cual los estudiantes encuentran una posibilidad de escalabilidad de un producto y negocio similar en otro territorio con base en el know how de su hermano y con mejoras sustanciales en la comercialidad que se abordará a lo largo de esta investigación.

Según lo que se logra extraer del artículo “Tendencias en Snack Saludables” (ALSEC, 2017) definitivamente el sector de los snacks, y del maní concretamente es dinámico y con bastantes actores, participando empresas formales e informales, por esto el interés de los estudiantes radica en desarrollar un producto que sea dirigido principalmente para el mercado masivo o popular como público objetivo, a través de un producto con gran relación de valor entre su costo y atributos como su delicioso sabor gracias a su buen tamaño de grano y a su calidad de preparación; buen empaque con bolsas transparentes impresas y con variadas presentaciones y tamaños; buen desarrollo de marca y con formas alternas y novedosas de comercialización para esta categoría de producto como son el canal digital a través de internet con sus diferentes modalidades como son .com, market places y el “NVD” negocio de venta digital, también conocido como “social selling” y a través de los “Carritos Maniceros Delicrokante” con los que se pretende crear una alternativa de compra agradable, confiable higiénica y masiva a los consumidores a la vez que se generan fuentes de ingreso y empleo.

En la página web de Manitoba consultada en 2020, y la cual es una de las principales marcas y empresas de maní en Colombia, se relacionan los siguientes beneficios del maní asociadas con su consumo:

El maní es un alimento delicioso, versátil, altamente nutritivo y con múltiples beneficios para la salud. Un estudio publicado en la revista de la asociación médica estadounidense JAMA y

publicado en El Universal (ver noticia completa aquí <https://bit.ly/2u5ahjE>), indicó que consumir maní o cacahuets, aunque sea en pequeñas cantidades, ayuda a reducir la mortalidad causada por problemas cardiovasculares (Manitoba, 2021).

Continúa argumentando la información de la página web de Manitoba consultada en 2021 en su artículo las verdades sobre el consumo del maní:

Pero aquí no terminan los beneficios del maní, contiene una gran cantidad de vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudan en la reducción del colesterol, reduce el riesgo de padecer cáncer de estómago, protege de enfermedades coronarias, previene accidentes cerebrovasculares, reduce el riesgo de padecer de cálculos biliares, regula el azúcar en la sangre e incluso ayuda a combatir la depresión (Manitoba, 2021).

1.1 Objetivo general

Estructurar el plan de negocio para la creación de la empresa Delicrokante dedicada a la producción, comercialización y distribución de alimentos y pasabocas con base en el producto maní y sus derivados.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis sectorial sobre la dinámica de la alimentación, comidas pequeñas y pasabocas, subsectores donde estará enfocada la nueva empresa.
- Establecer el grado de aceptación que tendrá la marca, su portafolio de productos y el esquema de comercialización propuesto para su introducción al mercado.
- Determinar la viabilidad de mercado de la empresa de alimentos Delicrokante.
- Analizar la viabilidad Técnica de la empresa Delicrokante.
- Conocer la viabilidad financiera de la Empresa Delicrokante
- Establecer novedosas formas de comercialización que sirvan como vehículo comercial de la compañía y como fuente de ingresos y empleo para una población diversa

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

Inspirados en que uno de los hermanos de los estudiantes, Luis Guillermo González es fundador y propietario desde hace ocho años de una famiempresa que es autosostenible y rentable y de la cual derivan sus ingresos cerca de cinco familias, los emprendedores capitalizan el know how y la experiencia de su hermano Luis Guillermo con la empresa “Delicias Jerónimo”, la cual está ubicada en la ciudad de Cali y les sirve de referente para una nueva empresa en Itagüí Antioquia, dedicada a la producción, comercialización y distribución de maní en diferentes presentaciones y sabores, orientado principalmente al negocio masivo del TAT, estanquillos y licoreras, pero buscando mejorar en su emprendimiento factores claves como: la baja formalización de la empresa, lograr un mayor desarrollo de marca, profundizar en canales de comercialización novedosos y modernos y lograr pasar de un modelo de negocio que vaya más allá de la tradicional transformación de una materia prima (maní) y su posterior distribución.

Se evidencia una oportunidad de negocio para el escalamiento de un emprendimiento a una nueva empresa en el Valle de Aburrá de Medellín, más concretamente en el municipio de Itagüí, con la intención de no solo constituir una empresa, sino también crear una marca que logre reconocimiento para atender mercados masivos del TAT; que incursione en otros mercados como los digitales a través de la venta online, venta por whatsapp, venta por plataformas & marketplace, negocio de venta digital o social selling y novedosos canales de comercialización como los “carritos maniceros” buscando una empresa de mayor formalización y que explore más adelante otras líneas de producto.

Revisando las cifras del año 2018 de PROCOLOMBIA relacionados con el maní, se encuentra que:

Colombia cuenta con potencial para el desarrollo de productos snacks por su amplia oferta agrícola. Son productos de fácil adaptación para la apertura de nuevos mercados debido a la flexibilidad que tienen para su comercialización en grandes superficies, tienda a tienda o en tiendas de mayoristas. Las empresas colombianas ofrecen estándares de calidad, innovación y tecnología indispensables

para ser competitivas en mercados internacionales y muestran buenas prácticas de manufacturas (Procolombia, 2018).

La principal oportunidad se visualiza en el espacio de mercado que dejan las empresas y marcas más reconocidas en la categoría como son: Manitoba (marca que incluso se sitúa entre las 100 marcas más reconocidas de alimentos en Colombia, en un estudio realizado en el 2017 (Manitoba, 2017). La Especial y Manimoto las cuales se encuentran principalmente presentes en grandes superficies, cadenas de tiendas, supermercados y mini mercados dejando un espacio para el mercado TAT con sus cerca de 260.000 establecimientos o tiendas de barrio como son conocidas y para nuevas y modernas formas de comercialización, incluidas las plataformas digitales con el social selling y los distribuidores independientes.

También según publicación de Pulzo en 2019, establece que:

FENALCO informa que en los últimos años, a Colombia llegaron varias cadenas de supermercados y nuevos competidores, sin embargo, las cerca de 260.000 tiendas tradicionales (clásicas, panaderías y cigarrerías, entre otras), son de lejos y con un 48% de preferencia por parte de los colombianos, los que lideran el mercado; ratificando la importancia para mercados masivos del canal TAT, que capturan más del 48% de todo el mercado de la canasta familiar en las grandes ciudades y en pequeñas poblaciones su participación asciende al 62% (Pulzo, 2019).

El NVD DCK o negocio de venta digital o social selling será una de las novedosas formas de comercialización de Delicrokante, buscando insertarse en una grandiosa forma de comercialización que reduce los gastos fijos de venta y que ayuda al aumento de los apóstoles o divulgadores de marca, ya que como lo indican Font y Ronceros en 2017:

Social selling que NO significa solo “vender” en las redes sociales, básicamente consiste en crear relaciones productivas a mediano o largo plazo, valiéndose de las redes sociales. Esas interacciones serán fundamentales para nuestro desarrollo profesional como vendedores. Se trata simplemente de construir vínculos sólidos (p. 10).

Ante la poca existencia en Colombia de material investigativo, de consulta y que sea reciente o con actualidad valida menor a cinco años relacionado con los snacks, los frutos secos, el maní, el consumo de maní, las preferencias del maní y todas las variables asociadas a este producto, se recurre a fuentes de investigación secundaria formales, como los realizados en un país como Argentina que es el octavo productor mundial de maní y que se considera a la vez para la región uno de los países con el mayor consumo y desarrollo de este tipo de producto por su alta capacidad de producción y que sirven como referentes y modelos para los demás países de América

Latina. En este sentido se recurre al estudio titulado “Estudio sobre consumo del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo” realizado por la Cámara Argentina del Maní (CAM) en el año 2019 y cuyos resultados se exponen en este trabajo en el **anexo 1** y en las conclusiones más relevantes de dicho estudio realizado a 731 personas y que se relacionan a continuación por ser una gran fuente de información y de referencia para la presente investigación y quizás el estudio de mercado más serio, actual y cercano al mercado colombiano que se encontró por el equipo de trabajo (Cámara Argentina del Maní, 2019).

Fundamentados en los hallazgos relevantes del estudio de la CAM y que se tienen en cuenta para la creación de Delicrokante, se realizará un estudio para el mercado propiamente colombiano y posteriormente generar una contrastación, ya que el estudio argentino está más relacionado con el maní como producto y sus asociaciones y el estudio de mercado (encuesta) que se realizará en Colombia como parte de esta investigación y que aportará un complemento con sitios de compra y otras variable propias de la estrategia de mercadeo para la nueva empresa y la introducción de la marca Delicrokante al mercado.

Tabla 1. Principales respuestas estudio sobre consumo del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo

No.	PREGUNTA	PRINCIPALES RESPUESTAS
1	¿Preferencias (sabores)?	Hay una diferencia significativa entre hombres (que demuestran una marcada preferencia hacia lo salado) y mujeres, quienes prefieren los postres en comparación con el promedio de la muestra. El cruce de las respuestas con el índice de NSE indica una mayor predisposición por los sabores salados al aumentar del NSE. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
2	¿Snack preferido?	Las mismas correlaciones aparecen en referencia a la preferencia por snacks dulces o salados (con la excepción del nivel de interés hacia temas nutricionales y la gastronomía). (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
3	¿Consumo de frutos secos?	Las mujeres y los NSE más elevados muestran una mayor inclinación hacia el consumo de frutos secos. Se detecta una clara correlación entre interés por la salud (así como a la nutrición y gastronomía) y consumo de frutos secos. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
4	¿Fruto seco preferido?	Los hombres prefieren maní relativamente más que las mujeres, mientras que la preferencia hacia maní (en comparación con otros frutos secos) parece reducirse al aumentar del NSE. La preferencia por el maní se reduce de manera significativa al aumentar la edad y al aumentar el nivel de interés por la salud y la nutrición. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
5	¿Tipo de snack de maní preferido?	Para todos los grupos el snack preferido es el maní tostado y salado, sin embargo, los hombres demuestran una preferencia relativa más elevada hacia el maní japonés, mientras las mujeres hacia el maní con chocolate. Se detecta una preferencia marcada por el maní sin sal al aumentar de la edad. Al reducirse el interés por la salud y la nutrición corresponde una menor preferencia de maní sin sal y una más alta de maní japonés. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
6	¿Frecuencia de consumo de maní??	Las respuestas sugieren una correlación positiva entre NSE y frecuencia de consumo. Los hombres y los residentes de Buenos Aires demuestran consumir con más frecuencia. El consumo aumenta al aumentar el interés hacia la salud, la nutrición y, en menor medida, por la gastronomía. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
7	¿Dónde consume maní habitualmente?	Los hombres y los NSE más elevados declaran consumir relativamente más fuera de casa. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
8	¿Qué asociación ve entre consumo de maní y salud?	Las mujeres demuestran una mayor preocupación relativa a que el maní engorde, mientras que los hombres identifican el maní como rico de proteínas. Se detecta una correlación positiva entre NSE e identificación del maní como producto saludable. Edades más bajas demuestran mayor preocupación relativa hacia la posibilidad que el maní provoque alergias. Los entrevistados con más interés hacia la salud, la nutrición y la gastronomía demuestran menor preocupación por el maní como alérgico y como alimento engordante. (Maní, 2019, pág. 85)
9	¿Dónde compra maní?	Mientras que el supermercado es el lugar de compra preferido por todos los grupos, muchos demuestran una inclinación relativamente mayor a comprar en dietéticas (y menor en kioscos): mujeres, NSE más elevados, edades más elevadas, residentes de Buenos Aires e interesados en la salud, la nutrición y la gastronomía. (Maní, 2019, pág. 86)
10	¿Qué tipo de maní compra?	Los NSE más altos muestran una tendencia a comprar más maní a granel y menos fraccionados sin marca. Las compras sin marca se reducen también al aumentar la edad y al aumentar el interés hacia la salud. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 85).
11	¿Qué opina sobre el precio del maní?	Los NSE más altos consideran el maní un producto económico mucho más que los otros grupos. (Cámara Argentina del Maní, 2019, pág. 86).

Fuente: Elaboración de los autores, adaptado Cámara Argentina del Maní, 2019, p. 85.

Las siguientes líneas se centran en esa contextualización y variables que hacen parte de este sector de los snacks en el que entrará a participar y competir la nueva empresa Delicrokante.

Según el artículo “los snacks ya no son los malos del paseo”, publicado por el diario El Tiempo de Colombia en el año 2021 “para muchos se han llamado onces; para otros, ‘el algo’, la

merienda, la media mañana o la media tarde. Si bien la tradición se mantiene, con el auge de las tendencias de alimentación saludable, romper el ayuno entre las tres comidas principales se conoce como *snackeo* (del inglés *snack* o refrigerio) y evoluciona los paquetes de golosinas hacia un puñado de nueces, una porción de chocolate oscuro o un *dip* vegano” (El Tiempo, 2021).

Aunque el consumo de algún tipo de alimentos entre las comidas principales (desayuno, almuerzo y cena) ya era habitual en la oficina en una práctica llamada *snackeo* cuando se hace en el puesto de trabajo, cada vez se vuelven más un ritual o costumbre familiar, incluso alcanzando niveles del 60% de la población como lo dice la Asociación Americana de Dietética (El Tiempo, 2021).

Considerando que la compra de este tipo de productos *snacks* se hace tradicionalmente en las llamadas *tiendas de barrio* este es un canal de comercialización que debe estar como prioridad en la creación de la nueva compañía ya que según cifras de Fenalco en el 2017, en artículo citado por La República en 2019, “de los 700.000 pequeños comercios que hay en el país, 260.000 corresponden a *tiendas*, cifra que ha crecido en la última década. Este canal, según el gremio de los comerciantes captura más de 48% de la canasta familiar en las principales ciudades y 62% en pequeñas poblaciones” (La República, 2019). También estudios de la misma agremiación indican que, a pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados y de la llegada de grandes competidores como los *hard discount*, la *tienda de barrio* sigue siendo el canal más importante de distribución en Colombia (La República, 2019).

Buscando la relación de la importancia que tiene el canal TAT para mercados masivos y apoyados de nuevo en el mencionado artículo del diario La república del año 2019, “se evidencia la importancia que para las marcas, productores y para los consumidores tienen las llamadas *tiendas de barrio*, donde es evidente que la clave es tener productos nuevos en pequeñas presentaciones y a precios razonables, debido a que esto es lo que representa un valor diferenciador para el cliente con respecto a las demás marcas de cadenas” (La República, 2019).

Para Delicrokante este se convertirá en su principal canal de comercialización debido a que las *tiendas de barrio* son fundamentales para los hogares colombianos, no solo por la cercanía sino también por el *surtido*, donde también se destacan por ser el canal que permite compras rápidas y de proximidad permitiendo adquirir pocas categorías con un desembolso promedio de \$10.660 en cada compra (La República, 2019).

Para profundizar en la importancia de la categoría de snacks para los colombianos, se sustentará en el estudio de Nielsen realizado el año 2020 a 30.000 personas, que buscaba responder no solo qué tipo de snacks consumían la gente en Colombia sino también por qué los consumían, el cual arrojó los siguientes resultados:

Seis de cada diez personas lo hacían por entretenimiento mientras que los otros motivos son: para compartir con familiares y amigos (38%), por satisfacer un antojo (37%), al aceptarlos como un regalo (32%), para calmar el hambre entre las comidas con las onces o medias nueves (31%), por nutrición (30%), para generar energía (27%), subir el ánimo (21%) y como premio (10%) (Thefoodtech, 2020).

Según publicación de Portafolio 2021 se ratifica la importancia de la alimentación saludable para los colombianos:

Existe un consenso generalizado sobre la importancia de la alimentación en la calidad de vida. Hoy alimentarse bien significa ser saludable y esto se refleja en el interés de los colombianos con un 65% en este aspecto. Por eso, al momento de consumir alimentos y bebidas se buscan beneficios para la salud, incluso por sobre el sabor y la accesibilidad económica, a la vez que existe un gran interés en conocer cuál es el origen de los ingredientes que se consumen diariamente (Portafolio, 2021).

Según revista semana en el año 2018, “las empresas y marcas que se dedican al negocio de macrosnacks deben saber responder al rápido cambio de tendencias que impone el mercado y que apuntan cada vez más al consumo de productos naturales y nutritivos (Semana, 2018). Por esto Delicrokante visualiza la oportunidad en los snacks y concretamente en el maní ya que según revista semana en artículo del año 2018:

Para el caso colombiano este mercado de macrosnacks que incluye productos de panadería, confitería, bebidas no alcohólicas, frituras y frutos secos, alcanzó un valor de US\$393,8 millones según la consultora Euromonitor; lo cual es un monto bastante significativo para una industria que se sustenta en la innovación simultáneamente, como uno de sus mayores retos y como una de las grandes fortalezas (Semana, 2018).

Según publicación de la revista PYM del año 2021 referente al estudio State of Snacking (Estado de los Snacks) de Mondelēz International referente a la actualidad del sector de los snacks:

Se evidencia cómo el Covid-19 incrementó el consumo de snacks de una forma más consciente debido a un mayor interés de la gente por su bienestar y su salud. También durante este periodo de aislamiento se registró que el consumo de snacks se incrementó significativamente; pero con un mayor control sobre las porciones y la selección de alimentos. Se evidenció que un puñado o bocado de snacks, produce momentos de satisfacción y paz; en este sentido los encuestados indicaron que los snacks les han ayudado a distraerlos de un año difícil (Revistapym, 2021).

Delicrökante quiere apelar a esa sensación de recompensa que genera el consumo de snacks y por ello la definición del slogan “la pausa rica que alimenta”, ya que continuando con la publicación de la revista PYM del año 2021 referente al estudio State of Snacking (Estado de los Snacks) de Mondelēz International referente a la actualidad del sector de los snacks:

Los resultados del estudio en cuestión indican, que el 66% de los encuestados afirma que comer snacks es una de las pocas fuentes de recompensa y satisfacción en el día, lo que se vuelve en aspectos claves o esenciales importantes para la comunicación de marca de esta categoría (Revistapym, 2021).

Continuando como indica el diario el tiempo en un artículo del año 2021, el impacto del Covid-19 y sus medidas de confinamiento generaron que el snackeo cobrará mayor protagonismo. “El encierro y las altas demandas que se dieron a raíz de lo vivido con el Covid -19 pusieron a prueba nuestra hambre y saciedad”, dice la nutricionista dietista Romina Sánchez. “Los procesos de ansiedad, el miedo y la fobia paralizan a la gente, estimulando los altos picos de cortisol. Ante momentos de estrés y miedo, tenemos tres opciones: corremos/huimos, peleamos o comemos”, asegura la autora del libro Nutrición con sentido (El Tiempo, 2021).

Finalmente, para confirmar las asociaciones positivas que tiene el maní, se recurre a los hallazgos de una investigación realizada en el año 2020 desde el Laboratorio de Tecnología de Alimentos de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba (LabTA-FCA-UNC), donde se procedió a la realización de una encuesta mediante la herramienta informática de “Formularios de Google” con el fin de conocer hábitos y preferencias de consumo que influyen en la percepción del maní (López, Grosso y Olmedo, 2020) y en la siguiente gráfica podemos ver las palabras más representativas asociadas al maní.

Ilustración 1. Nube de palabras de la percepción del maní



Fuente: López, Grosso, y Olmedo, 2020.

2.2 Descripción general de la idea de negocio

Delicrokante pretende crearse como una empresa productora, comercializadora y distribuidora de maní y otros alimentos pequeños (tipo snack), deliciosos y saludables, que en un modelo básico y sencillo, con cuatro sabores distribuidos en cinco presentaciones o empaques, provoque sensaciones que permitan a los consumidores calmar la sensación de hambre y disfrutar de pausas alimenticias, recargar energía y acompañar diferentes momentos y espacios de los consumidores; al tiempo que con sus modernas y variadas formas de comercialización: TAT, carritos maniceros y el ecommerce, se genere y ayude a dinamizar el mercado, las ventas y genere rentabilidad para los distribuidores y utilidades para los accionistas. Esta idea de negocio permitirá entregar al mercado:

- Una comida pequeña, que no llene demasiado y no reemplace el alimento principal o como popularmente dicen las personas “que no me dañe el almuerzo”
- Ser un alimento que cubra los amplios espacios entre comidas
- Un alimento económico, ante la limitante de dinero para comidas grandes o principales
- Un alimento ideal para la falta de tiempo en la preparación de comidas

- Una opción de alimento, cuando exista dificultad de acceso al alimento principal en distintos lugares
- Satisfacer el deseo de algún snack intermedio
- Un alimento con facilidad de portar, fácil de consumir o de picar
- Un producto durable y poco perecedero
- Un alimento con fuertes asociaciones de saludable
- Una fuente de empleo e ingresos a los diferentes actores de sus procesos de comercialización: distribuidores, vendedores del carrito manicero Delicrokante y a los negociantes digitales del social selling.

2.3 Justificación y antecedentes

Los antecedentes se suscriben al modelo de negocio rentable que ya tiene con la venta de maní un integrante de la familia, el gerente propietario y además hermano de los emprendedores de este proyecto, Luis Guillermo González quien hace más de 8 años tiene en funcionamiento en la ciudad de Cali una empresa de producción y comercialización de maní llamada “Delicias Jerónimo”, además a la creciente demanda que está teniendo el sector de los snacks y principalmente del maní en Colombia, tanto por su valor nutritivo, su sabor, su portabilidad como por su bajo precio.

El presente trabajo se realiza con el propósito de formular el plan de negocio para la creación del emprendimiento de la empresa Delicrokante, como organización productora, comercializadora y distribuidora de alimentos tipo snacks, principalmente maní y sus derivados, de forma que, con su posterior implementación, proyectada para el año 2022; se entregue una guía metodológica de implementación, la cual permita obtener mejores posibilidades de éxito para la nueva empresa y a la vez se cumple con el requisito de trabajo de grado de la maestría MBA de la universidad EAN a los dos estudiantes que participan del proyecto.

El maní definitivamente tiene mercado, según el portal de la marca Cropper.com consultado en 2021:

Para la OMS (Organización Mundial de la Salud) el maní se incluye entre los alimentos recomendables “para una dieta saludable”. Su contenido en proteínas y aminoácidos, minerales como el potasio, magnesio y el fósforo, vitamina E y ácido fólico, contribuye a alargar la vida. Entre los beneficios se menciona que mejoran la función del corazón, son activos en la lucha contra el cáncer, reducen el riesgo de Alzheimer, entre otros (Croppers, 2021).

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Se definen acorde con los primeros 6 años de operación que se espera tenga la empresa:

Corto plazo: 2022-2023, Poner en funcionamiento la empresa Delicrokante con 4 líneas de sabores (dulce, salado, combinado y simple) en 5 presentaciones o empaques que le permitan alcanzar y superar el punto de equilibrio y generar beneficios para sus accionistas.

También generar una fuente de ingresos a personas no calificadas o profesionales a través del empleo generado por los carritos maniceros y a los negociantes digitales del social selling.

Mediano plazo: 2024-2025, Generar reconocimiento de marca de al menos un 8% en el mercado de referencia (consumidores finales y distribuidores), llegando a 5 diferentes canales de venta: TAT o Distribuidores, canales alternativos (ecommerce y Market places), venta de mostrador en las instalaciones de la empresa y los carritos maniceros Delicrokante que consiste en una venta ambulante para acercar de una manera novedosa e higiénica el producto a los usuarios (consumidores).

Largo plazo: año 2026 en adelante, Entregar rendimientos financieros con una rentabilidad promedio en la empresa del 34%., que permitan una expansión a otros canales (supermercados y grandes superficies), otros mercados tanto de personas (segmentos), como geográficos.

2.5 Estado actual del negocio

Hoy es una idea de negocio o emprendimiento que será formulado por los dos estudiantes responsables de esta investigación y quienes tienen su mayor inspiración o referente en un

emprendimiento familiar de uno de sus hermanos quien tiene totalmente operativa y rentablemente funcionando en la ciudad de Cali desde hace 8 años la marca y empresa “Delicias Jerónimo” aunque con un desarrollo más limitado solo a trabajo de T&T y distribuidores. Lo que se quiere es aprovechar esta experiencia, know how y conocimiento de cómo funciona el mercado masivo y T&T, como se maneja el proceso productivo y de comercialización, para crear una empresa en el Valle de Aburrá o área metropolitana de la ciudad de Medellín con condiciones muy similares pero potenciado con las incorporaciones de nuevas formas de comercialización, posicionamiento de marca y aseguramiento de la calidad del producto en sabor, tamaño y consistencia.

2.6 Descripción de productos o servicios

Es importante mencionar lo que indican Osterwalder y Pigneur en 2015 con respecto a lo que significa la propuesta de valor “es el conjunto de razones con las cuales convences al cliente de fijarse en lo que ofreces y haga lo que le pides. Dicho de otra forma, consiste en cómo ajustas tu oferta para aumentar la demanda; creando y modificando aspectos como:

- Tu producto o servicio y su impacto en el cliente
- El beneficio que reporta
- Su diferenciación con respecto a otros” (Osterwalder y Pigneur, 2015, p. 18).

Sustentados es este concepto la empresa Delicrokante ofrecerá en el mercado maní saludable y energético en 5 diferentes presentaciones o empaques y con 4 sabores (dulce, salado, simple y combinado).

Delicrokante espera poder materializar su propuesta de valor y que será explicada más adelante, poniendo en el mercado el modelo de negocio del emprendimiento con la producción, el portafolio de productos y las comercialización acorde con la inspiración que genera la experiencia de 8 años de “Maní Delicias Jerónimo”, empresa que como se mencionó anteriormente, es de propiedad de Luis Guillermo González, hermano de los realizadores de este trabajo y que sirve como modelo probado y por varios años ya, para el emprendimiento propuesto. La siguiente es la tabla de productos que ofrecerá Delicrokante, la cual obedece a preferencias de consumo y que fueron ratificadas en la aplicación de la encuesta primaria realizada a público consumidor y que finalmente también se contrastaron por histórico de ventas de “Delicias Jerónimo” ordenadas por

presentaciones y sabores de acuerdo a nivel de demanda que tienen en el mercado, luego de la entrevista concedida por el empresario ubicado en la ciudad de Cali.

Tabla 2. Portafolio de productos que entregará al mercado Delicrokante

5 Presentaciones o Empaques	4 Sabores, contenido			
	1. Dulce	2. Combinado (Sal, dulce y Pasas)	3. Salado	4. Simple
1. Cuarto (125 gms)	MANÍ, AZÚCAR, ACEITE CACAO EN POLVO.	MANÍ, AZÚCAR, ACEITE, SAL, PASAS Y CACAO EN POLVO.	MANÍ Y SAL	MANI
2. Libra (500 gms)				
3. Ristra tradicional de 10 Unds (40 gms)				
4. Media (250 gms)				
5. Bolsita individual (40 gms)				

Fuente: Elaboración propia.

El producto con el que espera llegar Delicrokante al mercado está sustentado en una propuesta de maní que, frente a sus competidores más inmediatos en términos de bajo precio, empaques no metalizados y sin registro INVIMA en muchos casos, será un producto diferenciado, tanto por su consistente sabor gracias a procesos de producción controlados, como por ofrecer un grano grande, bajo en grasa, elaborado con gran calidad, licencias sanitarias y muy buena presentación. Para ello se trabajará con maní importado cuyo grano tiene cuando se cosecha una longitud promedio en su vaina de 3,5 centímetros, frente a los 2,5 centímetros que miden las variedades nacionales con las cuales trabajan la mayoría de competidores directos.

Antes de presentar el lienzo propuesta de valor y el lienzo modelo de negocio sostenible, en el **anexo 2**, se presenta la etapa previa, con el ejercicio completo y metódico desarrollado para esta investigación, con la caracterización de usuario y necesidades para el proyecto DCK, en el cual se encuentran: el mapa de empatía, el perfil de persona y el árbol de problemas”.

Entendiendo que esta investigación hace uso de una tendencia mundial como es la alimentación saludable, se buscará una conexión con la definición del tipo de usuario o consumidor a través del proceso de elaboración de la plantilla de lienzo de propuesta de valor, para lo cual se realiza la aplicación de entrevistas a 15 personas, que con un filtro inicial, cumplieran con el perfil de ser consumidores de alimentos saludables; para poder abordar en primera instancia la parte derecha del lienzo, es decir, el de “las necesidades, dolores y alegrías del cliente” relacionadas con la

tendencia mundial escogida ya referida “alimentación saludable”. En el siguiente link se encuentran las entrevistas realizadas a las 15 personas para definir el segmento clientes: <https://drive.google.com/folderview?id=14f4AeVGr51ocTutEYUhGiuLFRb6HIjXI>

En el **anexo 3**, se encuentra el guion de entrevista usado para definición del segmento clientes (hoja No. 1).

A partir de estos resultados, se generó una lluvia de 20 ideas de posibles productos o negocios a desarrollar y se sometieron a una agrupación en categorías y a la selección de una de ellas, para que con base en esta, se pueda desarrollar la propuesta de valor del futuro negocio en el mercado.

Tabla 3. Lluvia de ideas, patrones y elección de idea

Patrón al que pertenece	Lluvia de ideas	Idea elegida
Preparados	Botanas	
	Yogurt Natural	
	Postres sencillos	
Frutos secos	Almendras	
	Semillas de girasol	
	Nueces	
	Maní	X
	Pistachos	
Intermedios	Fruta deshidratada	
	Verduras picadas	
	Leguminosas secas	
Fritos con harina integral	Empanaditas	
	Pasteles de pollo	
	Papa rellena	
Pastelería hojaldrada	Pastel con proteína animal	
	Pastel con verduras	
	Pastel mixto: proteína animal y verduras	
Productos de panadería integrales	Croissant	
	Pandebonos	
	Almojabanas	

Fuente: Elaboración propia.

La alternativa escogida fue la del maní, como un snack o comida pequeña saludable, para lo cual se retomó la parte izquierda del lienzo con el ánimo de desarrollar una propuesta de valor, la cual se sintetiza en: **“Delicrokante, la pausa energética que calma la sensación de hambre y alimenta de forma saludable”**. Delicrokante es el nombre que se le quiere dar a la iniciativa empresarial, esa será la marca propuesta para el producto.

Finalizó el ejercicio con una nueva entrevista a las mismas 15 personas iniciales, con el ánimo de validar con ellos la propuesta de valor desarrollada y conocer sus apreciaciones. En el

siguiente link se encuentran las entrevistas realizadas a las 12 personas para validar la propuesta: <https://drive.google.com/folderview?id=17Tmn2FCJ942EBsFfEGpRdNyMz115ltRr>

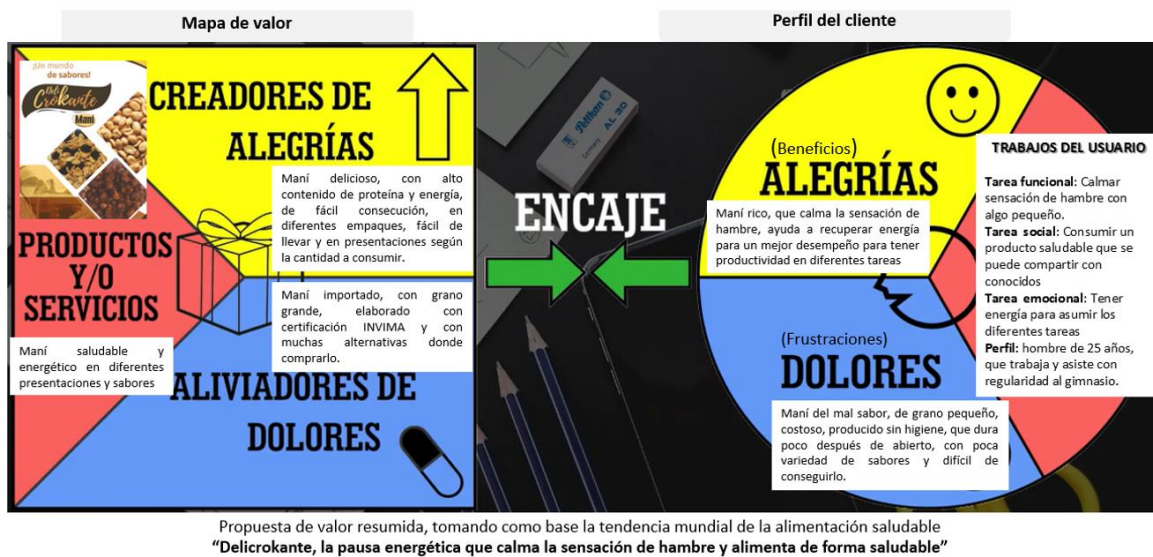
En el **anexo 3**, se encuentra guion de entrevista usado para validación del prototipo de producto (hoja No. 2).

El lienzo de la propuesta de valor definido por Osterwalder y Pigneur 2015, afirman los autores es:

Una herramienta visual que permite definir (o ajustar) tu propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente con tu propuesta de valor. Consta de 3 partes: segmento de mercado o perfil del cliente, propuesta de valor o mapa de valor y el encaje (Osterwalder y Pigneur, 2015).

En la siguiente ilustración se presenta la aplicación del lienzo para el ejercicio desarrollado.

Ilustración 2. Lienzo de la propuesta de valor aplicada a DCK y su producto maní



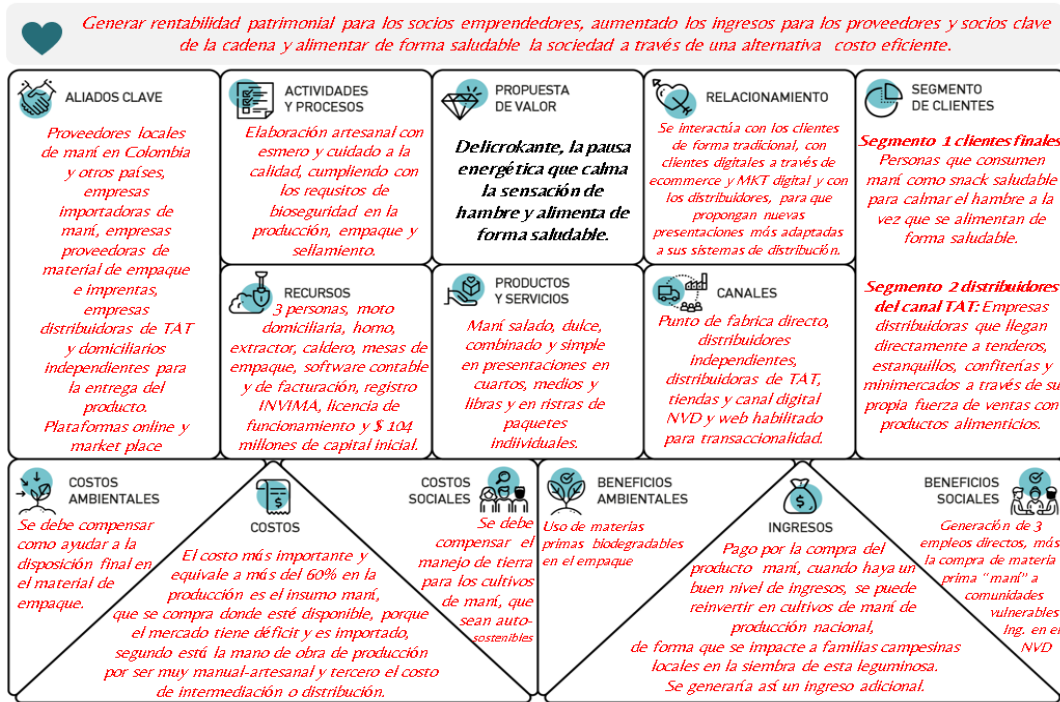
Fuente: Elaboración propia, con plantilla tomada de Osterwalder y Pigneur, 2015.

El lienzo de la propuesta de valor anterior permite establecer las coincidencias que hay entre el perfil de cliente y el mapa de valor, es decir, existe un problema que merece la pena ser resuelto y que la solución que propone DCK, puede ser la adecuada.

Con el lienzo propuesta de valor desarrollado y sometido a consideración de los futuros clientes, se define el lienzo modelo de negocio y con el ánimo de pasar del tradicional modelo de negocio al nuevo enfoque enseñado en la academia, se consulta el repositorio digital de IPN México en el 2013, donde define que el modelo de negocio sostenible es aquel en el que “el emprendedor introduce en su modelo de negocio aspectos sostenibles y por tanto capta valor económico, pero también valor social y medioambiental para todos sus Stakeholders” (Prado Pomar, 2013).

En el caso de DCK el valor social que se captura es la generación de empleo tanto directo a través de la producción, la comercialización a los distribuidores y la comercialización que se hace a través de los carritos maniceros y del NVD negocio de venta digital. También empleo indirecto con los distribuidores o comercializadores que necesitan de mano de obra o personal que venda el producto en sus puntos de venta al consumidor final, en este proceso de intercambio se genera utilidad y valor para todos los integrantes de la cadena, en cuanto a la sostenibilidad partimos de una planta leguminosa que es sembrada para entregarla a los mayoristas que venden el maní en crudo para que empresas transformadoras o productoras como DCK, hagan el proceso de transformación / tostado y comercialización sin requerir de mayores agentes contaminantes o destructivos, ya que básicamente se requiere de agua, gas y energía en el proceso de transformación. Socialmente también vale la pena resaltar que el consumo de maní propicia el crecimiento por su alto contenido de proteínas y ayuda a controlar el peso por la saciedad que ofrece. El siguiente modelo de negocio incorpora aspectos relevantes que hacen de éste, un negocio innovador, competitivo y que incorpora la sostenibilidad.

Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio sostenible de DCK



Fuente: Elaboración propia.

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa y a su vez la marca se llamará Delicrokante, marca que surge un análisis interno realizado por los emprendedores buscando un nombre, corto, sonoro y que conecte con la categoría de producto, **deli** por delicioso y **crokante** por la sensación que produce el maní al momento de su consumo y la sensación organoléptica. La unidad productiva es una microempresa bajo la clasificación existente en Colombia y que según mipymes.gov.co, expresa en el decreto 957 de 05 junio de 2019, emitido del ministerio de comercio “por el cual se establecen los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas” (Mipymes, 2019).

Delicrokante se considera una microempresa en el sector comercio, porque se espera que tenga ventas en el primer año de operación (2022) inferiores a 44.769 UVT o el equivalente a \$ 1.625.472.852 anuales (\$ 135.456.071 promedio mes), además, contará solo con tres empleados en su inicio.

En términos de su localización:

2.7.1. Determinación de la localización

Macrolocalización: Departamento de Antioquia y concretamente el municipio de Itagüí que está ubicado en el centro de lo que se llama el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El área metropolitana del Valle de Aburrá como región está conformada por diez municipios, a saber, de sur a norte: Caldas, La Estrella, Sabaneta, Envigado, Itagüí en el sur, Medellín en el centro del valle, Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa en el norte, con esta localización se busca llegar a la población estimada de 4,055.296 habitantes de una ciudad o región con gran dinamismo en los diferentes segmentos de clientes a los que se dirige Delicrokante: empleados y estudiantes que se garantizan con el dinamismo industrial de la ciudad. La gran cantidad de instituciones educativas y universidades; así como centros deportivos tipo gimnasios, donde el producto, especialmente el maní simple es muy apreciado.

Según el periódico El Mundo de Medellín consultado en el año 2019, “en el 2017 las unidades económicas registradas en la subregión del Valle de Aburrá eran 138.121, de acuerdo con la Cámara de Comercio, de estas, el 70,7% están en Medellín, el 20,2% son de los municipios del sur (especialmente de Itagüí y Envigado) y el 9,1% restante están mayoritariamente en Bello. De este conglomerado de empresas el 87,8% son micro, el 8,9% pequeñas, el 2,5% medianas y el restante 0,8% grandes” (Ospina Toro 2019). Estas cifras muestran el potencial de lo que se conoce como el Valle de Aburrá en términos de dinamismo para el empleo, ingresos y capacidad comercializadora.

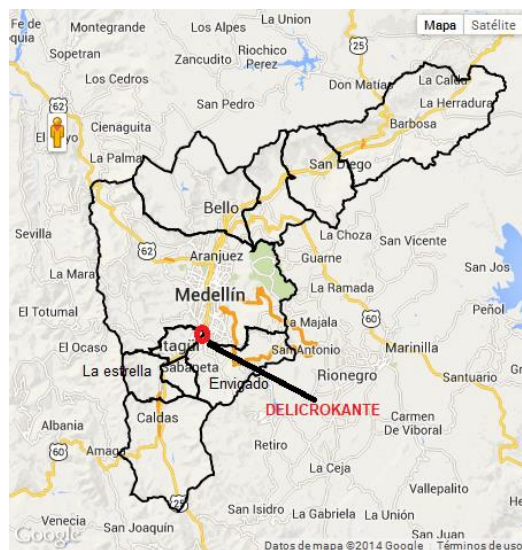
Microlocalización: se define en el sector/barrio Santa María del municipio de Itagüí, ubicación privilegiada por vías de acceso y cercanía a Medellín, Envigado, La Estrella y Sabaneta y el cordón industrial de la región, al lado del Centro de La Moda; punto de encuentro de comerciantes de este sector a nivel nacional. El otro aspecto más importante de esta micro ubicación es que a pesar de ser un sector residencial, simultáneamente tiene un amplio sector comercial que permitirá manejar un punto de venta directo compartido con las instalaciones de producción, adicionalmente es localización estará ubicada a 5 minutos de la Central Mayorista de Antioquia, la cual es el principal centro de abasto de la región para el aprovisionamiento de diferentes insumos y materias primas.

Itagüí cuenta con una población de 289.994 habitantes, es el municipio más industrializado de Colombia dentro del rango de las ciudades no capitales de departamento. Allí se estableció uno

de los primeros corredores industriales del país durante la década de los cincuenta gracias a la exención de impuestos y a la rectificación del Río Medellín, y es aún hoy el asiento de industrias textiles, químicas y metalúrgicas principalmente. Sobresale la actividad textilera, y la industria licorera, en torno a la cual también se ha desarrollado un activo comercio. Además de los nuevos comercios que esto atrajo, se han creado centros de negocios como el Centro Nacional de Confección y Moda, la Central Mayorista de Antioquia y el Centro Internacional del Mueble. Es el tercer municipio más pequeño del país con 21.09 kilómetros cuadrados, pero el más densamente poblado. Con estas cifras de su población y vocación se tienen altas expectativas de consumo y comercialización para DCK.

Para la **microubicación** se plantea alquilar una bodega o casa con posibilidad de manejar punto de venta directo desde sus instalaciones, importante señalar que, por el tipo de procesos y productos a desarrollar, no se requieren mayores especificaciones que la vivienda o bodega cuenten con: energía, gas domiciliario y acueducto, ya que como se verá en el apartado de especificaciones del proceso productivo, no se requieren de calderas, chimeneas o ductos especiales de eliminación de residuos.

Ilustración 4. Ubicación Instalaciones Delicrokante





Fuente: Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Medellín, s.f..

2.8 Potencial del mercado en cifras

Por ser un mercado con alta informalidad, no es fácil tener cifras actualizadas y 100% confiables sobre el tamaño del mercado que tiene este producto en ventas en pesos y en kilogramos. Sin embargo y como referente en la siguiente tabla, están relacionadas las últimas cifras consolidadas y detalladas que tiene el DANE para el año 2017 sobre el maní en cuanto a su producción, venta y exportación, relacionando las 5 categorías en las que se manejan cifras oficiales de este tipo de producto: maní salado, maní cubierto, mezclas de maní, mantequilla de maní y maní tostado sin cobertura; las cuales sumaron para dicho año una producción de más de 12 millones de kilogramos y un valor de producción superior a los \$ 185 mil millones de pesos para el año 2017 y extrapolando para el año 2022, se puede llegar a una cifra de \$ 225 mil millones, con una tasa de incremento anual del 5,05%

Tabla 4. Ranking de producción y venta de Maní en Colombia Año 2017

 								
Encuesta Anual Manufacturera - EAM								
6.1. Colombia. Producción y ventas de artículos durante el año y existencias de productos terminados a 31 de diciembre								
Total Nacional								
Valores en miles de pesos								
Año 2017								
CÓDIGO C.P.C. VER. 2.0	ARTÍCULOS (CON PRODUCCIÓN SUPERIOR A \$ 5.000.000 DURANTE EL AÑO)	UNIDAD DE MEDIDA (a)	PRODUCCIÓN CANTIDAD	PRODUCCIÓN VALOR TOTAL (b)	VENTAS CANTIDAD	VENTAS VALOR TOTAL	VALOR DE VENTAS AL EXTERIOR	CANTIDAD EN EXISTENCIAS A 31 DE DICIEMBRE
02149501	Maní salado	kg	6.079.782	93.279.997	5.895.867	90.511.831	8618862.00	567.281
02367011	Maní cubierto	kg	3.665.681	50.926.489	3.500.286	48.587.945	1133219.00	186.482
02149507	MEZCLAS DE MANÍ, NUECES Y OTROS FRUTOS SECOS TOSTADOS	kg	2.012.071	36.046.020	1.895.135	34.088.863	2701987.00	97.636
02149503	Mantequilla de maní	kg	260.646	5.484.425	211.007	4.440.016	222147.00	45.665
02149505	Maní tostado sin cobertura	kg	5.680	161.874	5.452	155.374	0.00	-
			12.023.860	185.898.805	11.507.747	177.784.029	12.676.215	897.064
Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera								
p: provisionales								
Fecha de actualización: 07 de diciembre de 2018								

Fuente: DANE, s.f.

Delicrökante, tomando como base las cifras de la tabla anterior, aspira participar en la torta del mercado del maní: dulce, el salado y el combinado (principales productos en términos de venta para esta categoría según entrevista con expertos, los cuales son a su vez los tres productos principales que producirá la empresa y que suman un valor proyectado para el 2022 de \$ **212,450.000.000**, con al menos el 2,2% del mercado, lo que representaría una meta de ventas para el primer año (2022) de \$ **485.350.000**, es decir \$ **40.497.113** por mes. Esta cifra del **2,2%** también es una meta razonable y necesaria para que tenga estímulo financiero el desarrollo de la empresa.

2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Delicrokante frente a sus competidores más inmediatos, es decir, las marcas del mercado popular, será un producto de maní dirigida a mercado masivo, con marca y empaque diferenciado y a un precio muy competitivo en relación a la calidad del producto expresado en su sabor consistente y el tamaño grande de sus granos. La empresa se encarga de la transformación (se compra crudo) del maní en diferentes presentaciones, derivados de maní y otras leguminosas y frutos secos.

La relación de precio – valor es importante tenerla presente porque ya que hay una diferencia entre el concepto de utilidad de la adquisición y el del concepto de valor de la transacción, Macarena Hernández y Macarena Montaner en 2003, haciéndole referencia al autor Thaler, manifiestan:

Richard Thaler (1985) desarrolló una nueva teoría que modela el comportamiento de los consumidores, conocida como Teoría Semi-racional⁵. Ésta propone que la utilidad total no está determinada sólo por la utilidad de adquisición, sino que también depende del precio de referencia (p^*) asignado al bien (tema desarrollado más adelante). El precio de referencia indica el precio que el consumidor considera justo pagar para obtener un bien, dado el contexto de la transacción. La diferencia entre lo que efectivamente paga el consumidor (precio del bien) y lo que considera justo pagar (precio de referencia), origina una nueva utilidad la que se conoce como utilidad de transacción (Macarena y Macarena, 2003, p. 50).

Delicrokante pretenderá que el cliente además de encontrar en el tradicional mercado del TAT un producto de excelente relación precio y valor, podrá adquirirlo a través del ecommerce y de los “carritos maniceros DCK”, con un empaque llamativo e higiénico que con el registro sanitario del INVIMA le dé la tranquilidad de consumo al usuario.

El proceso de producción o transformación de DCK garantiza una delicada y correcta selección de los granos de maní crudo antes de su procesamiento, dejando para transformación los grandes y consistentes y para el mercado de triturado o molido que se usa en jugos y batidos, los que no cumplen con dicha condición de tamaño.

Ilustración 5. Logo e imagen propuesto para el producto de Delicrokante



Fuente: Elaboración propia.

El empaque de DCK a pesar de no ser metalizado como el de las marcas de maní de la categoría precio superior, si tendrá una bolsa plástica estampada que simultáneamente permite ver el contenido del paquete y lo complementará con imágenes llamativas que despierten el gusto y entregan toda la información sanitaria que genere tranquilidad y seguridad a sus consumidores.

La otra ventaja de Delicrokante estará en su amplio abanico de opciones de comercialización unificada en dos UEN o unidades de negocios como son UEN Intermediarios con mayoristas y tenderos y UEN directa con punto de venta directo, carritos maniceros DCK y con el ecommerce con venta.com, Market place y NVD (negocio de venta digital).

2.10 Resumen de las inversiones requeridas

Tabla 5. Inversión inicial por categoría

	INVERSIÓN INICIAL	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	19.215.000
MUEBLES Y ENSERES	\$	2.365.000
EQUIPO DE OFICINA	\$	1.260.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	4.139.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	3.300.000
TOTAL INVERSIONES	\$	30.279.000

Fuente: Elaboración propia.

Se requiere una inversión o aporte de \$ 30,279,000 como inversión inicial de los socios para el inicio del negocio, siendo la inversión de mayor peso la propiedad planta y equipo en la cual se encuentra el horno, principal activo que tendrá la compañía que se utiliza para tostar y secar el maní.

En el anexo 12, simulador financiero, se presenta el resumen de las inversiones requeridas por categorías según la tabla anterior.

Además de las inversiones iniciales requeridas, se debe considerar también el capital de trabajo, el cual se establece para dos meses, por tanto, es necesario tener recursos disponibles para cubrir este tiempo de operación del negocio, en rubros como nómina, gastos fijos, costos operativos, gastos en marketing mix y los costos de materia prima. Estos dos meses es el tiempo máximo estimado para que el negocio con sus ventas y clientes iniciales conquistados, permita cubrir con recursos generados del negocio la operación del emprendimiento y que equivale a \$ 73.898.333. En la siguiente tabla el detalle requerido en esta inversión:

Tabla 6. Capital de trabajo requerido para el inicio de DCK

TOTAL INVERSIONES			\$ 30.279.000
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2	\$	58.242.000
NÓMINAS	2	\$	9.424.000
MARKETING MIX	2	\$	3.000.000
GASTOS FIJOS	2	\$	3.232.333
TOTAL		\$	73.898.333
TOTAL INVERSIÓN		\$	104.177.333
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$	30.279.000
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$	73.898.333

Fuente: Elaboración propia.

El aporte que harán los socios corresponde básicamente a los \$ 30.279.000 de las inversiones requeridas, para completar y cubrir el capital de trabajo, será necesario acceder en

nombre de uno de los socios, un préstamo bancario a 3 años, por valor de \$ 73.898.333 y con una tasa promedio de 18% anual. En la siguiente tabla el simulador de dicho crédito.

Tabla 7. Simulación crédito bancario para el año 2022 de DCK

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO					
18,00%					
AÑOS DE CRÉDITO					
3					
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 73.898.333,3
2022	\$ 73.898.333	\$ 13.301.700	\$ 20.685.907	\$ 33.987.607	\$ 53.212.427
2023	\$ 53.212.427	\$ 9.578.237	\$ 24.409.370	\$ 33.987.607	\$ 28.803.057
2024	\$ 28.803.057	\$ 5.184.550	\$ 28.803.057	\$ 33.987.607	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

También como parte del capital de trabajo, deben cubrirse 4 rubros, que son: 1. costos operativos, 2. nóminas, 3. gastos de marketing mix y 4. gastos fijos. A continuación, se muestra el detalle de estas 4 cuentas:

Costos operativos:

Acorde con las ventas proyectadas, se incurre en unos costos de producción que ascienden a \$ 349 millones en el primer año de operación, lo que significa que para los dos primeros meses se requiere de \$ 73.898.333 que deben ser aprovisionados con el capital de trabajo, en la siguiente tabla se detallan estos costos:

Tabla 8. Costos de operación primer año de DCK

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO						
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES	
1	Bolsa de maní - 500 gms	29.600	\$	3.744	\$	110.822.400 32%
2	Bolsa de maní - 250 gms	17.500	\$	2.016	\$	35.280.000 10%
3	Bolsa de maní - 125 gms	43.600	\$	1.008	\$	43.948.800 13%
4	Ristra de maní (400 gms) - 1	47.500	\$	3.168	\$	150.480.000 43%
5	Bolsita individual 60 gms	17.700	\$	504	\$	8.920.800 3%
	TOTAL				\$	349.452.000 100%

Fuente: Elaboración propia.

Nómina:

En cuanto a las nóminas, la empresa tendrá 3 personas vinculadas, ese será el aporte en generación de empleo, esta nómina tiene un valor en el primer año de \$ 56.544.000, es decir, \$ 9.424.000 para los dos primeros meses de operación, teniendo en cuenta que se paga salario fijo a

un supervisor por valor de \$ 1.200.000 (nómina administrativa), el operario de producción y el domiciliario-montador, ambos con salario proyectado de \$ 9500.000, siendo estos dos últimos salarios de cargos dedicados a producción-servicio. Costos de ventas prácticamente no se tienen, porque la empresa operará bajo el modelo de distribuidores independientes. Pero para el modelo financiero el domiciliario – empacador se deja en este rubro ya que su rol principal es apoyar estos dos procesos.

A continuación, el detalle de los costos asociados a la nómina.

Tabla 9. Costos de nómina para el primer año de operación de DCK

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 21.888.000
VENTAS:	\$ 17.328.000
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 17.328.000
TOTAL NÓMINAS	\$ 56.544.000

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de marketing mix:

Se establece disponer al inicio de \$ 1.500.000 para gastos de publicidad y mercadeo por mes, gastos que, para el segundo, tercer, etc., año de operación, irá incrementado en \$ 1 millón por año. Por tanto, para cubrir este gasto, para los dos meses iniciales se requieren \$ 3 millones como parte del capital de trabajo. En la parte asociada a estrategias de marketing mix se verá el detalle de la destinación de esta inversión. Por tratarse de un producto masivo que no tiene grandes posibilidades de diferenciación, el enfoque estará en posicionar la marca como “la pausa rica que alimenta” donde se destina un poco más del 3,5% de las ventas anuales para mercadeo.

A continuación, el detalle de los gastos asociados al marketing mix:

Tabla 10. Gastos presupuestados para el marketing mix de DCK

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 18.000.000
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2023	\$ 19.000.000
2024	\$ 20.000.000
2025	\$ 21.000.000
2026	\$ 22.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Gastos fijos:

Por ser una microempresa debe ser cuidadosa en los gastos fijos, por ello se determina tener los menores gastos posibles y los más básicos para su operación, los cuales ascienden a \$ 1.616.616 mensuales, es decir, \$ 3.232.333 en los dos meses iniciales y que deben ser cubierto con el capital de trabajo.

A continuación, el detalle de los gastos fijos:

Tabla 11. Gastos fijos al año en que incurrirá DCK

GASTOS FIJOS:		VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$	9.600.000
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$	4.800.000
TELEFONÍA CELULAR:	\$	540.000
INTERNET:	\$	1.464.000
PAPELERÍA:	\$	180.000
SERVICIOS DE ASEO:	\$	360.000
Outsourcing	\$	2.400.000
INDUSTRIIA Y COMERCIO	\$	50.000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$	19.394.000

Fuente: Elaboración propia.

En estos gastos se incluyen los honorarios por \$ 200.000 mes del contador, los cuales aparecen en el rubro de outsourcing.

2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Dado que la unidad productividad inicia operaciones en el año 2022, el presupuesto de ventas, costos y margen operativos (Utilidad Bruta) se calcula para un periodo de 5 años, así:

Tabla 12. Ventas, costos y margen operativo

AÑO	PROYECCIONES				
	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 485.350.000	\$ 557.989.110	\$ 659.610.082	\$ 742.170.655	\$ 847.187.565
COSTOS ANUALES	\$ 349.452.000	\$ 401.752.159	\$ 470.352.728	\$ 526.668.125	\$ 595.410.809
MARGEN OPERATIVO	\$ 135.898.000	\$ 156.236.951	\$ 189.257.354	\$ 215.502.529	\$ 251.776.756

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo una proyección moderada, casi conservadora, acorde con la capacidad productiva y recursos con los que se cuenta, se proyecta que la compañía trabaje un margen promedio ponderado del 28% y que tenga incrementos de ventas en cada uno de sus productos base, para cada año según la siguiente tabla:

Tabla 13. Ingresos y crecimiento porcentual de las ventas de DCK 2022-2026

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:				
						2023	2024	2025	2026
1	Bolsa de maní - 500 gms	29.600	\$ 5.200	\$ 153.920.000	32%	10%	12%	7%	8%
2	Bolsa de maní - 250 gms	17.500	\$ 2.800	\$ 49.000.000	10%	7%	9%	4%	5%
3	Bolsa de maní - 125 gms	43.600	\$ 1.400	\$ 61.040.000	13%	15%	17%	12%	13%
4	Ristra de maní (400 gms) - 1	47.500	\$ 4.400	\$ 209.000.000	43%	13%	15%	10%	11%
5	Bolsita individual 60 gms	17.700	\$ 700	\$ 12.390.000	3%	10%	12%	7%	8%
TOTAL				\$ 485.350.000	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla, se espera un incremento porcentual entre 7% y el 15% en unidades vendidas en cada uno de los 5 productos que se tendrán en el mercado.

Considerando que el canal de los mayoristas independientes es el de mayor participación de ventas con el 35% de la venta de cada año, se espera que para el año uno donde este canal facturará \$ 169.872.500 se logre con 20 distribuidores a los que se les facture anualmente \$ 8.493.625 o lo que equivale a una venta promedio mes de \$ 707.802. tal como se refleja detalladamente en el anexo 13 financiero en el apartado presupuesto de distribuidores.

2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Partiendo de una tasa de evaluación del proyecto esperada del 20%, que es lo que esperan obtener como rendimiento los emprendedores, el siguiente es el flujo de caja proyectado para los 5 años de simulación, partiendo de una inversión en el año 0 de \$ 73.898.333, que se recuerda se obtienen de inversión de los emprendedores, más un crédito tomando que sirve para cubrir el flujo de caja, especialmente de los 2 primeros meses:

Tabla 14. Flujo de caja proyectado DCK periodo 2022-2026

	CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$ 73.898.333	\$ 81.870.727	\$ 82.379.931	\$ 90.996.618	\$ 122.713.576	\$ 158.754.429	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 8.338.160	\$ 15.404.813	\$ 26.721.864	\$ 36.099.968	\$ 46.948.196	
KTNO	\$ 73.898.333	\$ 73.532.567	\$ 66.975.117	\$ 64.274.754	\$ 86.613.608	\$ 111.806.233	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el análisis anterior, se obtienen los siguientes resultados para la evaluación del proyecto de emprendimiento:

- Valor Presente Neto (VPN): **\$ 42.089.388**
- Tasa Interna Retorno (TIR): **34,95%**
- Periodo de recuperación: **3,56 años**
- Total, margen de contribución promedio ponderado: **\$ 1.126**
- Punto de equilibrio anual = costos y gastos fijo/mcpp: **83.447 unidades**
- Punto de equilibrio en pesos anual (valor ventas mínimas en total sin IVA): **\$ 335.492.857**

El flujo de caja proyectado muestra que a pesar que DCK se presenta como un proyecto de una unidad productiva económica pequeña, alcanza a generar utilidad y retorno a sus dueños accionistas en un periodo de tres años y medio se recupera la inversión.

2.13 Equipo de trabajo

Para el primer año de operaciones, es decir, el año 2022, solo está contemplado y es posible contar con el siguiente equipo de trabajo:

Tabla 15. Equipo de trabajo requerido para la operación

Cargo / No. Plazas / Asignación salarial	Funciones del Cargo – Perfil - Formación
<p>Supervisor - Una plaza</p> <p>\$ 1.200.000</p>	<p>Persona encargada de llevar las cuentas del negocio, realizar la planeación de la producción y las compras de insumos y materias prima, coordinar al resto del personal vinculado con la empresa, programar las entregas de producto, desarrollar las ventas con distribuidores, llamadas y toma de pedidos) y atender el punto de venta para las ventas presenciales.</p> <p>Se encarga de la preventa a los distribuidores TAT a través de teléfono y/o Whatsapp y de tomar las llamadas o requerimientos de pedidos de los clientes. En este proceso también es el encargado de la elaboración de las facturas que se envían a los clientes junto con su mercancía.</p> <p>También está a cargo del alistamiento de los pedidos que se deben despachar de las compras del ecommerce a través de la transportadora o de la modalidad de “recogida en tienda” de los clientes que optan por la modalidad de compra y recoge que se ofrecerá en el ecommerce.</p> <p>Con respecto a la fuerza de ventas de los carritos maniceros, es la persona encargada de manejar el contrato de comodato, mediante el cual se le entrega a la persona de ventas el carrito manicero y también de entregarles 3 veces a la semana la mercancía en consignación para su proceso de venta, la cual debe ser liquidada mínimo 3 días a la semana</p> <p>Perfil: Tecnólogo en administración, finanzas o mercadeo</p>
<p>Operario de producción - Una plaza</p> <p>\$ 950.000</p>	<p>Persona encargada de elaborar los procesos productivos del maní dulce (proceso más complejo) y los demás sabores, transformando la materia prima en producto terminado después de: lavar, hornear, cocinar, caramelizar, pesar y empacar el maní acorde con las diferentes presentaciones.</p> <p>Perfil: Bachiller</p>
<p>Domiciliario - empacador - Una plaza</p> <p>\$ 950.000</p>	<p>Persona encargada de la entrega de los pedidos a domicilio y a los distribuidores mayoristas que piden para entrega en sus respectivas sedes, labores de mensajería y recogida de materias primas, además que, en los momentos libres, ayuda a montar la presentación de ristras, la cual exige un proceso muy manual y apoya la actividad de sellado.</p> <p>Perfil: Bachiller</p>
<p>Contador - 1 vez mes (por 4 horas)</p> <p>\$ 200.000</p>	<p>Por prestación de servicios</p> <p>Realizar y entregar informes contables.</p> <p>Liquidar nómina</p> <p>Pago de seguridad social y parafiscales</p> <p>Perfil: Profesional con tarjeta de contador</p>
<p>Asesor marketing digital – 4 veces al mes (por 8 horas)</p> <p>\$ 500.000</p>	<p>Por prestación de servicios</p> <p>Creación de contenido en la página web</p> <p>Administración de redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok</p> <p>Crecimiento orgánico</p> <p>Pauta digital</p> <p>Perfil: Profesional en mercadeo, publicidad o ingeniería de sistemas</p>

Fuente: Elaboración propia.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Michael Porter (2008), publicó un artículo en la revista Harvard Business Review en el que indica el moldeo de las 5 fuerzas competitivas para realizar el análisis del sector o atractivo de la industria como:

Un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias donde la intensidad de la competencia entre organizaciones varía mucho de una industria a otra, pero se observa como factor común que la intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto combinado de las fuerzas competitivas es tan fuerte en algunas industrias, que el mercado se hace -poco atractivo- desde la perspectiva de obtención de utilidades.

Por consiguiente, el análisis de la rivalidad entre las organizaciones, los nuevos competidores y la influencia en las negociaciones de las partes interesadas, son factores críticos que han permanecido a lo largo del tiempo, y parecen ser imperecederos, pues por su naturaleza seguirán influyendo directamente en el potencial de rentabilidad de las organizaciones (Porter, 2008).

La competitividad en una organización, estaría conformada por 5 fuerzas como se representa en la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Modelo de las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Porter, 2008.

En el siguiente apartado, luego de definir de manera concreta el sector en el que compete DCK en la categoría de marcas de maní especialmente, con el apoyo de las matrices Pestel y de

las 5 fuerzas competitivas de Porter, se realizan los análisis de la industria de alimentos, subsector snacks y comidas pequeñas en los que estará presente la compañía. Posteriormente se realiza un análisis prospectivo de la industria del maní y sus derivados acudiendo a diferentes fuentes de información.

3.1 Caracterización del sector

3.1.1 Definición del sector en el que compete DCK

En cualquier análisis del sector es clave realizar un análisis de la competencia, para el portal economipedia.com en investigación realizada en 2021, el análisis de la competencia es “el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes” (Quiroa, 2021).

Significa que cualquier empresa que se encuentre orientada al mercado, debe tener presente este tipo de análisis, el cual se simplifica en sus etapas en la siguiente ilustración:

Ilustración 7. Diagrama del análisis de competencia



Fuente: Quiroa, 2020.

DCK será una unidad productiva con amplia competencia, competirá en el sector de alimentos, subsector de alimentos preparados y procesados, como son los pasabocas y snack, especializado en la categoría de comidas pequeñas como son el maní y sus derivados. En esta investigación se profundiza en un análisis de competidores mediante benchmarking y referenciación competitiva, (ver resultados en el numeral 4.2.1) sin embargo, se puede definir que

es un sector con dos mercados actores, los de precio entre medio y medio alto que compiten con empaques más sofisticados y con sistemas de distribución tanto en grandes superficies como en TAT, tales como: La Especial y Manitoba, (los líderes) y por otra parte una serie de competidores por precio medio y bajo más enfocados en mercados informales y TAT tales como: El Emperador, JB Maní, Bary, etc.

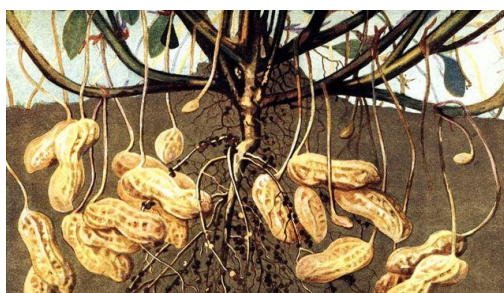
Considerado que el proyecto se sustenta en gran medida en la consistencia del producto, una leguminosa como el “maní” en este caso, que es la materia prima esencial del emprendimiento empresarial objeto de este trabajo, cabe recordar que el maní o *Arachis hypogaea* (nombre científico), como lo afirma (Velásquez Centales, 2015).

Es una oleaginosa que pertenece al grupo de las leguminosas de grano. Su cultivo se extiende por zonas templadas, tropicales y subtropicales. El maní es uno de los alimentos más importantes para la alimentación humana y animal por sus características nutritivas como lo son: el alto contenido de aceite (47.7%) proteína (30.4%), y la presencia de vitaminas B y E (Velásquez Centales, 2015).

De nuevo citando a Velásquez:

En Colombia, el maní está limitado únicamente a satisfacer la demanda para consumo humano directo y la industria de confitería. La industria aceitera no participa en él, factor que ha impedido la expansión del cultivo para cubrir amplias zonas de cultivo potencial que el país posee (Velásquez Centales, 2015).

Ilustración 8. Planta de maní o *Arachis hypogaea*



Fuente: Vemtura, 2020.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de los principales países productores de maní a nivel mundial, dado que Colombia es un alto importador para satisfacer su demanda interna:

Tabla 16. Producción mundial de maní en el año 2016

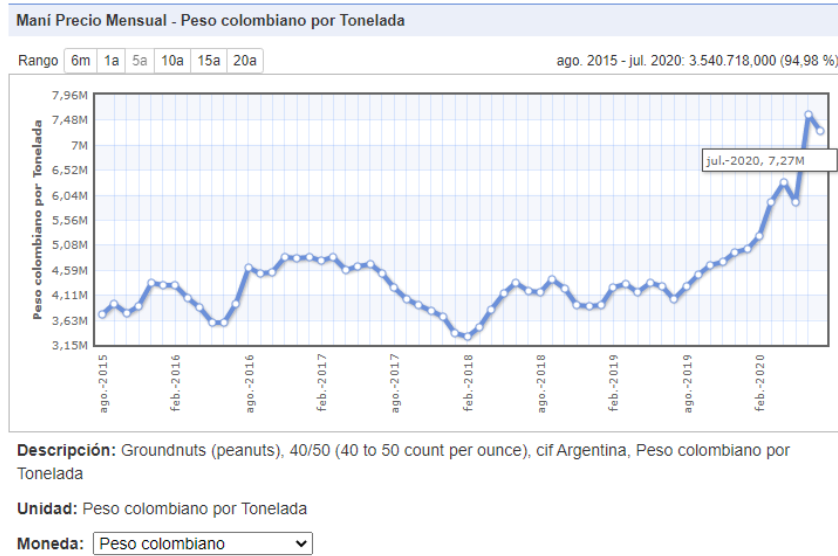
Países	Toneladas
China	14.720.000
Indonesia	14.700.000
India	4.980.000
Nigeria	3.820.000
EEUU	1.480.000
Myanmar	910.000
Sudan	540.000
Ghana	520.000
Argentina	500.000
Total	47.770.000

Fuente: Burbano, 2017.

Por la cercanía geográfica con Colombia, se vislumbra la necesidad de proveerse de maní proveniente de países como EUA, Argentina y Brasil principalmente.

Por otra parte, con respecto a la producción en lo que respecta al maní, en Colombia sigue siendo muy limitada por lo que una parte importante del consumo nacional está asociado a las importaciones, las cuales provienen principalmente de Argentina al estar en el mismo continente, pero que por la variación de la tasa de cambio, más la cotización del precio a nivel internacional presenta gran volatilidad como se aprecia en la gráfica 1, del precio del maní en los últimos 5 años lo que lleva a muchos competidores a seguir trabajando principalmente con maní de producción nacional que es de menor especificación y a otros posibles competidores, a considerar el ingreso al mercado, generando el espacio que busca Delicrokante aprovechar en la combinación producto diferencial y el control de gastos y rentabilidad a través de la reducción de los gastos fijos en los procesos de venta en los canales de comercialización.

Gráfica 1. Precio del maní Importado en los últimos 5 años



Fuente: Indexmundi, s.f.

3.1.2 Nomograma aplicado a la industria de alimentos

DCK comprará materias primas, las transformará y empaquetará para la venta en diferentes canales de comercialización, por tanto, es importante conocer cuáles son las normas más importantes que son aplicables a su actividad. Según el ministerio de salud, las siguientes son las normas que más aplican para las empresas de alimentos, en las cuales se incluyen las de maní:

3.1.2.1 Regulación general

- Ley 09 de 1979, que le da vida al INVIMA, con lo cual se dictan medidas sanitarias
- Resolución 3168 de 2015, sobre registro, permiso y notificación sanitaria.
- Resolución 1506 de 2011, sobre rotulado y etiquetado
- Resolución 2606 de 2009, sobre aditivos alimentarios
- Decreto 2478 de 2018, sobre importación y exportación.

3.1.2.2 Regulación específica

- Resolución 1155 de 2014, sobre frutas y hortalizas (normograma sanitario alimentos y bebidas.pdf, s.f.)

Los resultados completos del análisis del normograma consultado se encuentran en el **anexo 4**, presentado en un archivo de PDF.

3.2 Análisis de las Fuerzas que impactan el negocio

Puntualmente para este análisis se toma como base la teoría de las 5 fuerzas competitivas de Porter, tal como lo menciona Fred R. David en 2017:

El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente poco atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones (p. 75).

Además del apoyo teórico presentado en el párrafo anterior y del análisis de diferentes informes y lecturas sobre el sector, para lograr llegar a un buen análisis de las fuerzas competitivas, se complementa también con sesiones de trabajo y entrevistas con Luis Guillermo González, propietario y gerente de Delicias Jerónimo, una empresa ya constituida que compite en este negocio de venta de maní hace 8 años y cuyos resultados servirán como referente para revisar el tema del impacto y la transformación que supondría esta herramienta en un plan de negocio para la industria de alimentos, subsector maní. El siguiente es el resultado que tiene en el sector en que compite la empresa. En la siguiente tabla, se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas bajo el modelo del profesor Michael Porter; aclarando para cada caso si el impacto es: alto, medio o bajo y su debida justificación; el impacto medido en términos de la consecución de los objetivos empresariales.

Tabla 17. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter aplicado a la industria en que compete DCK

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	<p>Es Alta: con la marcas del mercado popular, llamadas emparadoras, donde la guerra se da por economías de escala en la producción y por precio, con productos de menor calidad, a menor precio y empaques poco elaborados, pero con registros sanitarios al día. Con estos competidores la dinámica de competencia se da especialmente con distribuidores independientes que buscan el mejor margen posible.</p> <p>Es media: con las marcas posicionadas y reconocidas, que usan especialmente empaques tipo metalizados como son: La Especial, Manitioba, entre otros, ya que tienen alto reconocimiento y relación comercial con los canales difíciles de romper. Compiten en tradición, empaque y canales.</p> <p>Es baja: con las personas independientes que de manera artesanal tuestan y empaican maní para la venta sin marca, para vender en la calle, paraderos de buses y estaciones de transporte masivo, en algunos casos, en carritos en los cuales producen y venden al mismo tiempo sin presentar medidas de biosaluridad.</p> <p>Nota: la propuesta de Delicrokante es insertarse entre las marcas posicionadas y las marcas del mercado popular, con un producto diferenciado en calidad, empaque, pero a un muy buen precio.</p>
2	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES O COMPETIDORES	<p>Es baja: la posibilidad que el juego de chance sea entregado a un solo operador a nivel nacional, mediante un cambio en la legislación que convierta el juego en nacional y deje de ser territorial.</p> <p>Es baja: ante la posibilidad que le sea adjudicado el juego a un competidor internacional tipo multinacional con experiencia en diferentes países licite el juego y le sea adjudicado, deteriorando esta que ha sido siempre industria nacional.</p> <p>Es media: ante la posibilidad de la llegada de nuevos juegos numéricos como son el keno, lotería instantánea, que irían dirigidos a una gran parte del mercado actual que consume chance.</p>
3	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>Es media: en productos tipo snacks y pasabocas como papitas fritas, empanaditas, galletas empacadas, buñuelos, etc. que son comidas pequeñas ya procesadas, con menor contenido alimenticio, pero que sirven para calmar la ansiedad de hambre. En la práctica cualquier mecato es competencia del maní.</p> <p>Es baja: en los frutos secos cuando se masifique su consumo individual especialmente en: almendras, nueces, pistachos, avellanas, aunque en la práctica, lo común es encontrar que todos ellos, se consuman mezclados con el maní.</p>
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	<p>Es Bajo: desde el punto de vista del cliente final, porque compra productos de juegos de azar con precio fijo y premiación ya definida.</p> <p>Es Medio: desde el punto de vista del distribuidor vendedor ambulante y los comercios, quienes cada vez presiona por mejores comisiones para la comercialización del producto.</p>
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<p>Es medio: en proveedores de insumos clave del negocio como los operadores de desarrollo tecnológico, los proveedores de equipos o dispositivos de venta y operadores celulares para disponibilidad de señal para la venta. Establecen condiciones mínimas de compra.</p> <p>Es bajo: en proveedores de papelería de chance, insumos de cafetería, mobiliarios y arrendadores de locales.</p> <p>Es Alto: por parte de las empresas productoras de maní, especialmente las de: India, Estados Unidos, Argentina, Brasil y China que conforman el 85% del total comercializado a nivel mundial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como complemento a la tabla resumen anterior, se aborda un análisis cualitativo del sector, en el que se destaca el hecho que en la categoría de snacks, el maní es el quinto producto en preferencia.

En el segmento de los snacks el reto está en lograr ubicarse en el lugar de preferencia de los consumidores y para ello es importante entender las influencias que afectan el comportamiento de compra, como lo mencionan Salvador Ruiz e Idelfonso Grande consultados en 2021, “El comportamiento de las personas está sujeta a muchas influencias que condicionan sus actos de consumo. Estas influencias pueden ser externas, provienen del entorno en el que vive, o internas, propias de los consumidores mismos. Estos conjuntos de influencia resultan fundamentales para explicar el comportamiento, pues guardan una relación muy estrecha con las necesidades y con la forma de satisfacerlas (Ruiz y Grande, 2013). Es clave para este emprendimiento entender qué motiva al cliente a consumir maní y por eso se realizó la caracterización de usuario y necesidades, presentando en el anexo 2.

Específicamente para el segmento de los snacks que es en el que participará DCK y citando la revista Ialimentos.com (2016), en su artículo publicado el mercado de los snacks señala:

La categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes, Frito Lay, Yupi y Super Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país. Entre sus productos principales están: papas, mixtos, extruidos de maíz, tortillas, maní, plátanos y harinas. Sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta de grandes y pequeños, pero que no son considerados comidas principales. El reto para cada marca y producto es convertirse en la primera opción del comprador, ganarse todos los momentos de consumo (Ialimentos, 2015).

Revisando la rivalidad y competencia del sector de los snacks, pasabocas y/o snacks nutritivos, los snacks en el país, incluyen papas fritas, cereales, nueces surtidas, frutas secas, caramelos y otros artículos que frecuentemente se consumen entre comidas. Estos –bocados- en la mayoría de sus empaques presentan novedosas imágenes y texturas para llamar la atención de los consumidores, por lo que se observa cómo este es un sector con importantes jugadas y alianzas de empresas y marcas tanto nacionales como multinacionales, tal como se relaciona en la revista ialimentos.com “en el mercado colombiano grandes empresas multinacionales han realizado importantes fusiones con empresas nacionales, absorbiendo y concentrando gran parte del mercado nacional de snacks con variedad de productos extranjeros particulares” (Ialimentos, 2015).

Analizando los movimientos de las marcas y empresas de los snacks, continúa el sitio Ialimentos.com (2015):

La multinacional Frito Lay, filial del Grupo Pepsico, adquirió la empresa Crunch de Medellín que vendía papas fritas en Antioquia, la costa y el Eje Cafetero. Posteriormente compró la Industria Gran Colombia que pertenecía al grupo Savoy, dueña de la marca Jack's Snacks con la que obtuvo a Chitos, Gudis, Manimoto y Boliqueso. Más adelante, compró Industrias y Pasabocas Margarita que se había convertido en su principal competidor. De esta manera, Frito Lay se hizo con cerca del 60% del mercado, el resto, se lo reparten varias compañías como Productos Yupi y Comestibles Ricos Ltda., esta última con una fuerte red de distribución y de mercadeo, consolidada a lo largo de 48 años.

Respecto a las cifras relevantes para el sector de los snacks el portal Ialimentos.com (2015), informa:

De acuerdo con Brand Aid Team Colombia, especialistas en la planeación estratégica de mercados, en el país los snacks de mayor consumo son las papas fritas, les sigue los productos surtidos, los extruidos, las tortillas de maíz, el maní, los productos fabricados con harina de trigo y los plátanos. El 80% de las ventas tiene lugar en las tiendas y el 20% restante corresponde a las grandes superficies y supermercados.

Lo cual es relevante no solo en la mezcla de producto sino también en la comercialización de los productos de Delicrokante.

Con respecto a los diferentes competidores asociados en este mercado, se puede hablar tanto de los relacionados directamente con los snacks como el directamente relacionado con Maní, "Manitoba". En los snacks según el sitio Ialimentos.com (2015):

Yupi ha logrado fortalecimiento en el mercado nacional con la ampliación del portafolio de productos y lanzamiento de algunos nuevos como las Tortillas de Maíz Supertatos, las Palomitas de Caramelo, Besitos y Rosquillas. En la actualidad cuenta además con las Tocinetas Fred, las más reconocidas en el mercado nacional y productos de inspiración cultural como arepas y empanadas. El otro jugador es Comestibles Ricos, que ha impulsado una estrategia a partir de la marca, la publicidad y la innovación de productos. Se destacan las marcas de papas fritas Super Ricas, Todo Rico, Tajamiel y Platanitos.

En cuanto al producto y consumo que tienen los diferentes grupos poblacionales principalmente por su edad, el portal Ialimentos.com (2015), menciona:

Los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia las barras de snacks que permiten niveles energéticos más elevados y

prometen beneficios de salud. Nacional de Chocolates es la compañía líder en la elaboración de productos con esas características y ha introducido en el mercado productos como barra de Chocolista, granola Tosh y barras de cereal Sport. Por otra parte, las generaciones de más edad prefieren los productos tradicionales entre los que se destacan las tortas y las galletas. Productos Ramo y Noel son dos importantes protagonistas del mercado para esa población. El mayor reto para las empresas de snacks es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento y en gran parte, esa es la principal razón por la que las compañías de alimentos listos y empacados han decidido incursionar, cada vez más en la categoría de saludables.

3.3 Análisis de oportunidades y amenazas

Para el desarrollo de este numeral se apela a la metodología del análisis PESTEL, el cual según Business & Law Scholl (2021), afirma en su portal:

Es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

Con el apoyo de estas metodologías básicamente se analizan las oportunidades y amenazas que enfrenta una industria o sector, desde diferentes variables y que pueden afectar en mayor o menor medida el cumplimiento de los objetivos empresariales de las empresas participantes.

Según el sitio web Bsc Designer (2021), para desarrollar el análisis PESTEL:

Se toma cada perspectiva del modelo PESTEL, luego entre el equipo de trabajo se buscan tendencias que podrían influir en la organización en el contexto de cada perspectiva, posteriormente se procede a discutir en el equipo de trabajo las posibles repercusiones para la organización y se escriben los hallazgos relevantes como hipótesis estratégicas.

De esta manera se define si implica un impacto negativo o un impacto positivo para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En las dos siguientes tablas, se evidencian aquellos factores situacionales externos que afectan la industria de alimentos y la categoría de maní especialmente y que las compañías como DCK no pueden controlar y que además pueden afectar los objetivos propuestos en la creación de su plan de negocio.

Tabla 18: Análisis Pestel aplicado a la industria en que compete DCK – Parte 1

Perspectiva y pregunta central para el análisis	Fuentes de análisis para la perspectiva	Impactos positivos	Impactos negativos
Político. ¿Cómo pueden afectar el gobierno y otros factores políticos a nuestra organización?	Políticas gubernamentales (competencia, comercio exterior, impuestos, etc.)	Generación de leyes en pro de la creación de empresas que facilitan la implementación de empresas nuevas en el mercado.	En Colombia, la producción de maní está por debajo de la demanda a nivel nacional, llegando solo a 4.385 toneladas métricas (Velásquez Centales, 2015, p. 19).
	Estabilidad política	Gobierno democrático elegido en Colombia al igual que gobernantes de entidades territoriales con mucha estabilidad política.	Procesos de importación de maní como materia prima principal con tiempos largos de respuesta y con compras basadas en dólares, además por volúmenes bajos no puede hacer de forma directa.
	Burocracia y corrupción	Marco normativo que regula las normas aplicables a la industria de alimentos para consumo humano (Minsalud, s.f.).	Autoridades locales y departamentales con insuficiente control a las empresas alimentos que no cumplen con las exigencias técnicas, tipo INVIMA.
	Clima político del país, legislación pendiente	Sustitución de cultivos ilícitos que podrían encontrar como fuente de producción el cultivo de maní y así tener una mayor producción nacional.	Altos niveles de producción de maní en unidades productivas informales (por encima del 30%), lo cual hace la competencia más férrea sobre todo por precio.
Económico. ¿Qué tendencias económicas podrían tener un impacto en nuestra organización?	Crecimiento económico, tasas de inflación, tipos de cambio	Población de Medellín y Área Metropolitana cercana a los 4 millones (DANE, s.f.).	Posibles nuevas cargas tributarias en reforma que disminuiría la rentabilidad del negocio.
	Disponibilidad de crédito, tasas de interés	Disminución en las tasas de interés para créditos de diferentes destinaciones, especialmente capital de trabajo e inversión en activos.	Contracción de la economía producto de la pandemia Covid-19.
	Tasas de desempleo		Niveles de desempleo actualmente en Colombia cercanos al 20%.
	Poder adquisitivo de los consumidores	Incremento de un 5% en el poder adquisitivo de los colombianos en los últimos 3 años (Poder adquisitivo ha crecido casi 5% en un año, s.f.).	Disminución de la capacidad adquisitiva de estratos bajos que limita incluso la compra de un producto básico como el maní (DANE, s.f.).
Social. ¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes?	Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo)	El maní es una leguminosa consumida en promedio por un 50% de la población en Colombia (DANE, s.f.).	Variación del precio del maní por estar condicionado al tipo de cambio y las variables del mercado de oferta y demanda (Indexmundi, s.f.).
	Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida	Maní percibido como alimento pequeño entre comidas y posicionándose como parte de la canasta familiar y excelente acompañante para el consumo con cerveza (Portafolio, 2019). Valoración y percepción en el mercado de consumo sobre la versatilidad del maní para diferentes preparaciones. Niveles por encima del 70% de las personas que en Colombia prefieren alimentos saludables (La República s.f.). Crecimiento de establecimientos comerciales tipo tiendas naturistas, gimnasios y restaurantes saludables en los cual el producto es percibido con alto valor nutricional (Revista Dinero, 2019), (El Tiempo, 2015).	En algunos segmentos de la población, los snacks, categoría en la que entra el maní, son asociados a alimentos poco saludables (a pesar que el maní si es saludable).
	Diversidad e inclusión (brecha salarial de género)	Condiciones económicas de la población y necesidades no cubiertas que hacen necesario un alimento pequeño para aquellos que no alcanzan todas sus comidas en el día.	
	Inmigración/emigración	Migración de ciudadanos de países fronterizos como lo venezolanos, que incrementan la población que vive en Colombia y que tendría necesidades de alimentación.	Creciente tasa de inmigración en grandes ciudades generando tasas de desempleo local y desmejoramiento de los niveles de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Análisis Pestel aplicado a la industria en que compete DCK – Parte 2

Perspectiva y pregunta central para el análisis	Fuentes de análisis para la perspectiva	Impactos positivos	Impactos negativos
Tecnológico. ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar a nuestro mercado?	Tecnologías emergentes (AI, Big Data)	Creciente demanda en canales alternativos que permite comercializar el producto a través de canales web y digitales.	
	Automatización	Desarrollos de maquinaria, especialmente para empaçado y sellado que permite automatizar tareas en la industria de alimentos y disminuye costo mano de obra.	
	Tecnologías móvil e infraestructura	Innovación en dispositivos para la venta que permiten cada vez más facilidades de interacción vendedor-cliente. Ventas a domicilio que crecen hasta en un 91% que permiten no depender solo de los distribuidores (Guerra Benavides, 2018).	Equipos y repuestos para maquinaria de producción en su mayoría importados con lo cual los tiempos de importación son extensos.
	Incentivos de R&D	Programas e incentivos del gobierno para financiar iniciativas empresariales que involucren el uso de redes y tecnología.	
Medio ambiente. ¿Qué aspectos ecológicos influyen en nuestro entorno empresarial?	Cambios climáticos, desastres naturales	Cambios climáticos que afectan los ciclos de producción del maní en los países productores, con lo cual escasea y se eleva el costo de la materia prima.	
	Reciclaje, huella de CO2, tendencias de materiales (plástico)		Creciente demanda por empaques biodegradables y amigables con el medio ambiente, los cuales tienen un mayor costo y con los cuales no cuenta hoy la empresa.
	Políticas medioambientales, leyes de contaminación	Estímulos del gobierno central para empresas que se alineen con producción limpia en la producción de alimentos.	
	Responsabilidad ambiental corporativa		No adopción en su esquema administrativo actual a algún código, normal o estándar de RSC con enfoque ambiental.
Legal. ¿Qué cambios en la legislación podrían afectar a nuestra organización?	Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor)	Normatividad de la SIC que protege marcas, patentes y enseññas comerciales.	
	Leyes fiscales		Posibilidad de reforma tributaria que afectaría la carga impositiva de los alimentos en IVA o impuestos para su importación.
	Leyes de empleo	Flexibilización en las modalidades contractuales por días, horas, etc. que facilitan el trabajo con vendedores a comisión o porcentaje para la comercialización del producto.	Multinacionales de alimentos con experiencia y gran poder económico queriendo ingresar al mercado nacional.
	Regulaciones internacionales y comerciales	Tratados de libre comercio con países potenciales compradores como EUA, Chile, México y la comunidad Andina en general.	Alta interdependencia de materia prima principal "Mani" el cual en un 70% es importado.

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes párrafos y tablas se presenta la ampliación de la información de las cifras señaladas en la tabla anterior en la realización del análisis Pestel.

En cuanto a uno de los momentos de consumo más asociados a la ingesta de maní, que es el momento en que se ingiere cerveza, según cifras de Euromonitor del año 2019 publicadas en un artículo de Portafolio (2019), se informa que:

Colombia se mantiene como el tercer consumidor de cerveza en América Latina, con unos 51,4 litros por persona al año, detrás de México, con 68,8 litros, y Brasil, con 58,1 litros por habitante al año, pero aún lejos de los consumos de países como República Checa, en la que el consumo per cápita anual llega a 146,6 litros por persona al año.

Valorizando las cifras que mueve una bebida como la cerveza en Colombia, el artículo del diario Portafolio (2019) indica:

En Colombia, la industria cervecera es un negocio que al año mueve 9,1 billones de pesos y cuya producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año, mientras la proyección para el 2022, según Euromonitor, es de 28,9 millones de hectolitros, lo cual sigue creando mayores expectativas de consumo de maní el cual está estrechamente ligado al consumo de cerveza.

Considerando la importancia que le dan cada vez en mayor proporción los colombianos al gimnasio, estar en forma y saludable, se presenta para Delicrokante una oportunidad en los gimnasios y centros fitness, donde también existe el hábito de consumo por el maní, especialmente el simple como fuente de energía. Según la Revista Dinero en su artículo del 2015, se informa:

Aunque no hay cifras oficiales, se estima que en Colombia 3,72% de la población asiste a gimnasios, es decir, 1,67 millones de personas. Ese dato resulta pequeño frente a países vecinos como Brasil o Chile, donde en promedio 7% de sus habitantes asisten a estos centros de entrenamiento (Revista Dinero, 2019).

Para complementar estas cifras relacionadas con los usuarios de gimnasios, se retoma el artículo del diario El Tiempo, donde se relaciona:

No obstante, aunque haya pocos usuarios comparativamente con países de la región, precisamente esta la oportunidad para crecer y aumentar la cifra que para el año 2015 según la International Health, Racquet & Sportsclub Asociación (Ihrsa, por sus siglas en inglés), en Colombia operaban unos 1.500 gimnasios (El Tiempo, 2015).

Como complemento al análisis del sector presentado y para adicionar estudios técnicos y metódicos que fueron desarrollados previamente por los emprendedores, se presenta los dos

siguientes anexos, los cuales serán referidos en las conclusiones generales sobre la viabilidad del sector.

En el **anexo 5, información adicional sobre el análisis del sector**, se presenta en la **Parte A, cifras estadísticas y macroeconómicas sobre Colombia**, inmersas en el análisis del sector, como son: 1. consumo y PIB Nacional, 2, tasa de desempleo, 3. tasa de inflación y 4. tasa de cambio. En la **Parte B**, de este anexo, se presenta un detallado **análisis estructural y prospectivo del sector de los alimentos** que incluye: 1. La definición de 8 variables del sistema, 2. La calificación de la relación entre las variables, 3. El establecimiento de las relaciones directas entre las variables, 4. La definición de condiciones o punto de partida del año cero al sistema (2022), para el respectivo análisis y 5. La evolución de los escenarios del sistema en el horizonte de tiempo.

De igual manera en la **Parte C**, de este anexo, se presenta lo que sería **la Estrategia del océano azul** a aplicar en DCK.

3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

3.4.1 Conclusiones sobre el análisis estructural y prospectivo del sector de los alimentos

Teniendo en cuenta que existe una gran variedad de formas de actuar ante el futuro tal como lo indica Durán Ríos 2012:

Con actitud pasiva, la cual no es la ideal; la reactiva, la cual no es la adecuada; la preactiva, donde se asegura un "equipaje demasiado pesado" que termina siendo muy costosa para la organización; y, la proactiva donde se identifican, analizan, estudian las posibilidades que se pueden generar en el futuro, para, de ésta manera, construir un "equipaje" para ciertas condiciones (p. 7).

Se establece que con base en las condiciones que tiene una empresa, se puede construir un futuro o crear un futuro; esto es lo que suele llamarse análisis prospectivo. También a partir de las recomendaciones que entrega Durán sobre un estudio prospectivo, complementar que:

Con respecto a las variables ubicadas en la zona de poder del mapa estratégico deben ser vigiladas continuamente, las ubicadas en la zona de conflicto son las que deben trabajarse mucho

ya que reciben una alta influencia del sistema y a su vez, afectan al sistema mismo. Las variables de la zona de indiferencia no merecen mayor concentración.

Continuando con lo enunciado por la universidad Eafit en 2019 “La definición de las condiciones iniciales merecería una investigación más exhaustiva, la cual permita, a partir de un acercamiento más preciso a la situación inicial, hacer predicciones a futuro con poco margen de error” (Durán Ríos, 2012, p. 7). La estrategia empresarial para sacar adelante una unidad productiva de maní, se da como consecuencia del temor frente a lo desconocido y responde a las necesidades de entender un futuro incierto en las organizaciones y por ello ninguna política de empresa generará ventaja competitiva si no realizan ejercicios prospectivos. Para elevar el nivel de competencias, en este tema especialmente, este componente del trabajo pretende ejercitar la capacidad de visionar el futuro de la industria de alimentos, especialmente donde compiten los Snacks y el maní.

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

4.1 Análisis y estudio de mercado

Para Delicrokante se identifican básicamente 2 tipos de clientes, consumidores o usuarios finales y distribuidores:

Consumidores finales: son las personas naturales que, desde su hogar, lugar de trabajo, estudio u otro ambiente de interacción, consume el producto. Estos usuarios finales están muy ligados a sus actividades o momentos de consumo, así:

1. Empleados
2. Estudiantes
 - a. Primaria y secundaria
 - b. Educación superior: técnica, tecnológica y profesional
3. Deportistas
4. Encuentros sociales
5. Ocio y entretenimiento
6. Personas de cultura fitness

A continuación, se especifica con más detalle los momentos de consumo identificados en los 6 tipos de consumidores a los que llegará de DCK.

1. **Empleados**: Aquellas personas que durante sus jornadas laborales y principalmente en esos intervalos que tienen entre el desayuno, el almuerzo y/o la cena tienen necesidad de alimentarse para calmar ansiedad o hambre. También es un producto para uso en oficinas y reuniones laborales incluso, para intercambiar entre las personas que participan de dichas sesiones.
2. **Estudiantes**: Aquí se logra diferenciar dos perfiles de consumidores:
 - a. **Primaria y secundaria**: está más asociado a la consciencia de los padres de incluir en la lonchera de sus hijos un alimento proteico y más saludable que las golosinas, los dulces y las harinas.
 - b. **Educación superior**: Aquellas personas que adquieren el maní de manera más autónoma para comer entre clases, entre los momentos de las comidas mayores (desayuno, almuerzo y/o cena) e incluso en los medios de transporte.

3. **Deportistas:** Personas tanto de alto rendimiento como principiantes que consideran el maní una gran fuente de proteína y energía para el rendimiento en sus actividades físicas.
4. **Encuentros sociales:** Son esos momentos de consumo que se dan principalmente combinados con la ingesta de alcohol y especialmente cerveza, como un complemento que genera una sensación de combinación y placer. También el maní es un producto en el que los anfitriones “van a la fija” porque prácticamente todas las personas lo pueden comer o les gusta y es una forma de quedar bien y agasajar a los invitados. Ver más adelante los resultados de estudio del estudio de mercado que confirma estas hipótesis.
5. **Ocio y entretenimiento:** Aquí la marca buscará ser el complemento ideal de momentos de ocio y entretenimiento, como son ver series o programas de televisión, películas, sean éstas en cine o en casa.
6. **Personas fitness:** Aquí Delicrokante se centra en esas personas que lo consumen principalmente por el valor nutricional que le dan a los alimentos con un contenido genera valor, siendo bajos en efectos nocivos como las grasas, las harinas y calorías desmedidas.

Distribuidores intermediarios: son personas naturales o jurídicas que tiene distribución, normalmente de productos de consumo, de bajo precio y alta rotación y tienen sus propias rutas de comercialización definidas, normalmente no son productores, sino que se dedican a distribuir productos de distintos fabricantes a no ser que tengan exclusividad con una marca/empresa:

1. **Distribuidor independiente:** persona natural que directamente y por cuenta propia, atiende una ruta de una extensión geográfica limitada en el canal TAT principalmente, haciéndolo ya sea en moto, bicicleta o a pie. A este tipo de cliente se le entrega el producto para la venta del día y debe pagar al día siguiente lo entregado el día anterior, antes de retirar su nuevo pedido.
2. **Distribuidor:** persona natural o jurídica, que tiene sus propios establecimientos o locales comerciales donde vende el producto y al mismo tiempo, atiende espacialmente el mercado de: licoreras, dulcerías y distribuidoras pequeñas. A este cliente se le venderá con crédito contado, con pago a una factura vencida, para poder entregarle nueva mercancía.
3. **Distribuidor Mayorista:** persona jurídica, que tiene su propia fuerza de ventas para la realización de ruta comercial, especialmente en el canal TAT. A este cliente se le vende con crédito hasta 30 días.

A cada uno de estos clientes distribuidores, se le entregará una tabla de precios transparente, que busca que se presenten los menores conflictos posibles en el canal.

4.1.1 Tendencias del mercado

El mercado de snacks y frutos secos en general, tiende hacia los productos ojalá saludables, con empaques con información clara, llamativos y que estén soportados en permisos y registros de las autoridades sanitarias y alimenticios como el INVIMA. Certificaciones como éstas, se convierten en validadores de confianza del producto.

4.1.2 Segmentación de mercado objetivo

El producto en cuanto al segmento de cliente o usuario final, está dirigido a hombres o mujeres, con edades entre los 7 a 70 años de edad, pertenecientes principalmente al estrato socioeconómico 2 en adelante, dado el precio del producto.

4.1.3 Descripción de los consumidores

A continuación, se realiza una clara descripción de los segmentos de mercado que se pretenden atender, del perfil del consumidor típico, una descripción de los “Driver’s” de la decisión de compra o motivadores de compra. De igual manera, vale la pena resaltar que aquí se recoge en el análisis presentado del consumidor final todo el trabajo desarrollado en el **anexo 1**, cuando se presentó el desarrollo de herramientas de desing thinking.

En el tipo de decisión de compra se analiza de acuerdo con el grado de involucramiento que tiene la compra, que puede ser de nivel bajo, medio o alto, dependiendo de la cantidad de tiempo, dinero y pensamiento que se dedica a la compra. A manera de resumen la siguiente tabla lo muestra:

Tabla 20. Análisis del cliente y el consumidor

TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN Y/O GRADO DE ENVOLVIMIENTO EN LA COMPRA	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA
Cliente final	Emocional	Bajo involucrimiento, porque invierte poco: tiempo, pensamiento y dinero en la compra.	De medio a Medio alto	Sabor del producto Presentación y Empaque Precio del producto Marca Calidad y cumplimiento de normas sanitarias
Cliente distribuidor	Racional	Mediano involucrimiento, porque invierte a diferencia del cliente final, un poco más de: tiempo, pensamiento y dinero en la compra.	De medio a Medio bajo	Rotación del producto Márgen del producto Frecuencia visita Apoyo promocional Respaldo de empresa

Fuente: Elaboración propia.

Los dos tipos de clientes que atenderá DCK son muy distintos, uno muy emocional y el otro, el distribuidor, completamente racional, por tanto, en las estrategias de marketing mix que se presentarán en el numeral 5, habrá que tener en cuenta este análisis para las mejores propuestas estratégicas posibles. El cliente con el que se espera tener una relación más directa por parte de DCK es con el cliente distribuidor 55% de la producción irá a este canal de ventas y con el cliente final, será más en la interrelación que se genere cuando éste asita a comprar en el punto de venta propio que implementará la unidad productiva y donde se espera vender el 15% de la producción realizada.

4.1.4 Tamaño del mercado

En cuanto al tamaño de mercado en número de personas, al año 2021, Medellín y su Área Metropolitana, según esta última entidad consultada en 2021, informa “cuenta con una población de **4.055.296**, siendo la duodécima Área Metropolitana más poblada de Suramérica (Medellín y su Área Metropolitana, 2021). Estas son las personas que viven en Medellín y su Área Metropolitana, (sumando Medellín y 9 municipios más).

Se seleccionan como mercado objetivo para la empresa el 81,16% de la población total, ya que se descuenta de esta población los menores de 7 años y los mayores de 70 años, es decir el 18,845% de la población, 764.019 personas.

Por las capacidades que se espera tenga DCK como unidad productiva y acorde con sus recursos, podrá aspirar a llegar el mercado urbano por ser éste de más fácil acceso para la distribución y la venta, es decir, se debe restar el 22,9% de la población (174.960 personas), quedando un subtotal **3.116.618** como mercado objetivo en el área de influencia.

Retomando este mercado objetivo inicial, se depura además con un 30% de esta población, ya que el 70% de las personas manifiestan consumir maní, dato obtenido de la investigación mediante encuesta realizada con cliente potenciales finales; quedando entonces un tamaño de mercado en personas de **2.181.423**. A manera de resumen, se visualiza, en la siguiente tabla:

Tabla 21. Tamaño del mercado a atender

Variables	Cálculos y valores	Fuente Inf.
Población total en Medellín y resto del Área Metropolitana con 9 municipios adicionales: Barbosa, Copacabana, Bello, Itagiú, Envigado, Sabaneta, Caldas y La Estrella	4.055.296	Área Metropolitana, 2021
% población en estratos 5 y 6	12,00%	DANE 2021
Total población de estratos 5 y 6	486.636	
Sub total población para mercado objetivo	3.568.660	
% Población con edades entre los 0-9 años y más de 69 años, que se excluyen del tamaño del mercado	18,84%	
Total población con edades entre los 0-9 años y más de 69 años, , que se excluyen del tamaño del mercado	764.018	
Sub total población para mercado objetivo	2.804.643	
% población en zona rural, que se excluyen del tamaño del mercado	22,90%	
Total población en zona rural, que se excluyen del tamaño del mercado	174.960	
Total del mercado objetivo	2.629.683	
% población que tiene algún nivel de consumo de maní, según investigación aplicada por equipo de trabajo. Ver anexo No. 10.	70%	
Mercado potencial final: Total población que tiene algún nivel de consumo de maní, según investigación aplicada por equipo de trabajo	1.840.778	Propia

Fuente: Elaboración propia, a partir del DANE, 2018.

4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

Tal como se analizó en el punto del análisis estratégico del sector o industria, el siguiente análisis:

Los riesgos iniciales identificados son:

- Proliferación de marcas empacadoras que encuentran un atractivo en la industria de frutos secos, con las relativas bajas barreras de entrada.

- No adopción de la marca, especialmente de los segmentos de tiendas, minimercados y supermercados por encontrarse ya casados con algunas marcas tradicionales.
- Ante volúmenes de pedidos altos, tiempos de respuesta y entrega por ser una empresa en inicio pequeña que además desarrolla un proceso productivo bastante artesanal-manual.
- Dificultades en la importación de maní por temas de logística, transporte e incluso paros nacionales, como los que se presentaron en el mes de mayo de 2021 en Colombia, ya que la materia prima esencial ingresa por puertos marítimos de la zona occidental.
- Nuevas regulaciones y disposiciones legales para la industria de alimentos que hagan más complejo, costoso o exigente la producción por normatividad en Colombia, tal como sucede con la nueva ley de “comida chatarra” promulgada en el mes de agosto de 2021.
- Exigencia en el volumen de producción requerido que permita obtener punto de equilibrio y generar utilidades.

Las oportunidades del mercado iniciales identificadas son:

- Número de tiendas, gimnasios, centros deportivos, escuelas, colegios, universidades, empresas, oficinas y en general sitios donde puede consumirse el producto maní.
- Cantidad de personas buscando alimentarse de forma sana, rápida y eficiente.
- Personas con consumo consciente queriendo darle una oportunidad a emprendimientos, marcas nuevas y empresas pequeñas en el mercado.
- Producto con ciclo de vida largo, entre 3 y 6 meses, que hace lo hace poco perecedero para los ciclos del tiempo que toma la venta.
- Mercado popular no atendido por completo por las grandes marcas y a los cuales puede llegarse con producto adaptado en presentaciones, gramajes y tiempos de respuesta.
- Personas desempleadas que teniendo algún tipo de transporte como moto o carro y que pueden convertirse en distribuidores independientes del producto por la baja inversión que requieren para hacer parte de la distribución.
- Margen de utilidad bruto que presentaría el producto en la cadena de distribución la cual oscila entre el 18%-20% para todos los participantes.

- Venta digital a través del negocio de venta digital como generador de redes e ingresos

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

En general la investigación de mercados minimiza el riesgo en la toma de decisiones, no lo elimina, permitiendo la obtención de información valiosa y oportuna que en general, permite realizar el proceso gerencial lo más acertado posible. Céspedes en el año 2010, en su libro principios de mercadeo, cuando se refiere a la investigación de mercados, la define como:

La recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información. Las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa (Céspedes, 2010, p. 390).

Por tanto, se puede entender la investigación de mercados como esa actividad que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del mercadeo y del mundo empresarial en general y que permiten: generar, perfeccionar y evaluar las acciones del mercadeo de una empresa; para monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del mercado. Con la investigación de mercados se logra especificar qué información se requiere para la toma de decisiones, luego se definen las técnicas para conseguir dicha información, se realiza los subprocesos de recopilación de datos, análisis de los resultados y finalmente se deben comunicar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La investigación propuesta en el marco de este trabajo de grado tiene como objetivo general o problema de investigación a resolver: **¿Qué tipo de estrategias de mercadeo debería implementar la marca DCK para tener una introducción exitosa en el mercado?**, sobre esta cuestión se recogerá información que minimice el riesgo en la toma de decisiones, especialmente en las variables de marketing de la empresa.

Se ejecutará una investigación de tipo cuantitativa, mediante la técnica de encuesta, aplicada de forma digital por medio de un cuestionario estructurado con 5 preguntas entre

clasificación y control y luego 12 preguntas que obedecen a los objetivos de la investigación, llevado a google form para facilidad en la recolección de la información y la etapa de tabulación.

Hipótesis

- El 70% de las personas les gusta el maní y tienen algún nivel de consumo
- Las personas tienen en promedio dos marcas de preferencia y que consumen con algún nivel de frecuencia.
- El lugar preferido para la compra de maní es la tienda de barrio, seguido de supermercados y minimercados.
- El sabor que más prefieren las personas es el maní dulce en estratos bajos y el maní simple en estratos altos.
- Los consumidores finales hacen un gasto promedio de \$ 5.000 en maní al mes.
- Las personas consumen un promedio de un cuarto de libra del maní al mes
- Las variables de mayor peso a la hora de comprar maní son en su orden: la marca, la calidad y el empaque.
- Las ocasiones preferidas de consumo son el trabajo, los momentos de esparcimiento y en momentos de estudio.

Tabla 22. Variables para incluir en el estudio con clientes finales

Variables más importantes a abordar en el estudio con consumidores finales de maní
<ul style="list-style-type: none"> • Población que consume maní • Nivel de conocimiento de marcas • Preferencias en canales de compra • Preferencia en sabores • Intención de gasto promedio en maní • Consumo promedio en cantidades • Preferencias en momentos y ocasiones de consumo • Importancia a las variables asociadas al consumo

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas variables debe ser convertidas en objetivos de la investigación, entendidos los objetivos como aquella información que hace falta para responder el problema de investigación:

4.1.7 Objetivos de la investigación

- Realizar una caracterización psicodemográfica del consumidor potencial de maní
- Establecer el porcentaje de población que consume o tiene algún nivel de gusto por el producto maní.
- Determinar el nivel de conocimiento que se tienen de las diferentes marcas compitiendo en el mercado
- Analizar la preferencia en canales de compra para el producto Maní
- Establecer los sabores preferidos para el consumo de maní, acorde con los que está en capacidad de producir DCK
- Inferir el valor de gasto promedio que se realiza en un mes para el producto maní
- Validar el consumo promedio en libras del producto maní
- Establecer las principales ocasiones o momentos de consumo asociados al producto maní.
- Confirmar la importancia que dan los consumidores de maní a las variables que afectan la compra/consumo del producto.

En el instrumento de recolección de información que se desarrolla para recoger la información, se garantizará que cada uno de estos objetivos serán tratados como una variable o pregunta dentro de la investigación.

4.1.8 Cálculo de la muestra

Se realiza un muestreo aleatorio simple, tomando como encuestados a clientes, hombres o mujeres, que sea clientes actuales y/o potenciales que consumen algún tipo de snacks, especialmente Maní y que muestran gusto por el producto maní, que estén con edades entre los 15

a 64 años y con ubicación geográfica preferiblemente en los municipios donde impactaría el proyecto productivo.

Al aplicar el cálculo del tamaño de la muestra a la población o universo identificada en el numeral 4.1.4. Se obtiene:

Tabla 23. Cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Definición	Valor	
N	Población	2.597.417	2597416,50
Z	Nivel de Confianza	95%	1,96
e	Error Muestral	5%	0,05
p	Probabilidad de Éxito	50%	0,50
q	Probabilidad de Fracaso	50%	0,50

n	Población Infinita (Incontable)	384
n	Población Finita (Contable)	384

Fuente: Elaboración propia.

Antes de continuar se aclara qué es el margen de error, según Questionpro consultado en 2021, se conoce como margen de error:

A la cantidad de error en el muestreo aleatorio contemplado para cualquier investigación, especialmente al momento de aplicar cuestionarios o encuestas. Es un valor importante a considerar en cualquier investigación ya que determina el nivel de confianza posible respecto a los resultados que se obtendrán con la investigación; a menor margen de error, mayor es el grado de confianza en los resultados de la investigación (Questionpro, 2021).

Se toma un margen de error muestral del 5% y nivel de confianza del 95%, por ser estos los valores estándares que se usan en investigación de mercados, con poblaciones finitas, para que los resultados puedan ser generalizados y extrapolados al resto de la población, para un total de tamaño de muestra de **384 personas**.

Se precisa que la investigación está dirigida a clientes y/o consumidores finales, no al cliente distribuidor o intermediario, al cual se recomienda realizar, con los resultados de esta primera investigación, una posterior investigación y que permita tener la visión e información de los dos tipos de clientes que atenderá DCK.

4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Para el estudio piloto se apela a dos tipos de públicos de forma que se tenga la visión e información tanto de clientes finales en primera instancia mediante la aplicación de una encuesta y la de actores clave del sector, para lo cual se toma: un empresario, un distribuidor, un proveedor y un cliente consumidor final, mediante entrevista, ambas investigaciones, realizadas como fuente de investigación primaria para este trabajo, que como lo explica la biblioteca de la Universidad de Guadalajara en consulta realizada en el año 2021, “son aquellas que contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Universidad de Guadalajara, 2021).

El diseño de los instrumentos de recolección de información usados en las dos investigaciones mencionadas, se pueden ver en el **anexo 6, cuestionario usado para la investigación mediante técnica de encuesta con clientes-consumidores finales** (además puede visualizarse en el siguiente enlace en el que se aplicó a través de Google forms: <https://forms.gle/yViuqyoW6HdVeYai6> y en el **anexo 7, guion de entrevista aplicado a públicos clave para validación modelo de negocio**. En el siguiente enlace se encuentran las 4 entrevistas: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1kRI3fl2GpDGoB144pB8lo6C11tkPE8GD>

4.1.9.2 Metodologías de análisis de públicos clave vinculados al sector, relación de personal entrevistado

Las entrevistas realizadas a los diversos interlocutores clave del sector definidos para enriquecer el conocimiento de la industria y tener feedback sobre el modelo de negocio incluye: empresarios, socios, proveedores, productor en siembra y cultivo de maní, distribuidores, clientes, especialistas en sostenibilidad y se encuentran el siguiente enlace: <https://drive.google.com/drive/folders/1BCZB9BB-haBI6I5gTWtaeDj45Ndik3PW>

Tabla 24. Públicos claves abordados en entrevista para validación modelo de negocio

Tipos de expertos	Tipo de experto	Nombre	Empresa	Enfoque de la validación	Observación
Aliados	Cliente final	Santiago Quiroz	N.A.	Validar componentes del Producto y servicio y qué ajustes requiere.	Cliente final consumidor de maní
	Proveedor	Yurany Gómez	Consemar		Proveedor de Mani del Valle del Cauca
Empresarios y socios	Empresario	Luis Guillermo González	Maní Delicias Jerónimo	Validar el concepto del negocios, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingresos	Propietario de Mani Delicias Jerónimo
	Socio	Diana Sánchez	Empresa sin marca - Empacadora		Socia de empresa de maní empacadora
Expertos en sostenibilidad	Docente	Mauricio Reyes Giraldo	Docente EAN	Validar el concepto de sostenibilidad ambiental y social en el modelo de negocio propuesto	Docente experto en sostenibilidad
	Docente	Jose Alejandro Martínez	Docente EAN		Docente experto en sostenibilidad
Expertos técnicos	Distribuidor	Maribel Fernández	Distribuciones El Padrino	Verifica aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto del negocio, costos	Vendedora de una distribuidora de consumo masivo
	Productor	Julio Arenas	Productor del Espinal Tolima	Verifica aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto del negocio, costos	Ing. Agrónomo de La Universidad del Tolima y Productor de Maní

Fuente: Elaboración propia.

4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores









Para el análisis de competidores se aplica investigación bajo técnica de benchmarking o referenciación competitiva que se define por los autores como una herramienta que permite obtener datos del mercado alusivos a las mejores prácticas y desempeño de la competencia. A través de una matriz prediseñada por el equipo de trabajo se analizan las diferentes variables que son objeto de análisis y de comparación entre las marcas que hoy participan en el mercado del Valle de Aburrá de Medellín y que se consideran serán competencia directa de DCK.

4.2 Resultados

4.2.1 Resultados del análisis de la competencia








En la investigación de caracterización de mercado aplicada para conocer los competidores de maní presentes en el Área Metropolitana de Medellín, se encontró mediante visitas de campo como cliente oculto y mediante la compra real de producto de diferentes marcas:

Tabla 25. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva 1

ZONA	CANAL DE VENTA	MARCA	PRECIO	CANTIDAD EN GMS O LBS	TIPO DE PRESENTACIÓN O EMPAQUE	TIPO DE PRESENTACIÓN	CONTIENE CÓDIGO DE BARRAS	CONTIENE INFORMACIÓN NUTRICIONAL	CONTIENE REGISTRO SANITARIO	No. REGISTRO	INDICA FECHA VENCIMIENTO	PERCEPCIÓN SABOR (1 A 5)	OBSERVACIÓN	FOTO - IMAGEN
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	LA ESPECIAL	\$ 700	25	BOLSA METALIZADA	RECUBIERTO HORNEADO TIPO "JAPONÉS"	SI	SI	SI	SA-001519-20	SI	5	LO ENUNCIAN COMO MANI KTAKS	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	VIMANA	\$ 700	30	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE	MANI RECUBIERTO DE AZÚCAR CARAMELIZADO	NO	NO	NO	N/A	NO	3	SIN SER EL MEJOR SABOR DEL MANI, MEJORA COMBINADO CON COCO RECUBIERTO CARAMELIZADO	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	METRO MANI	\$ 1.200	55	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE CON ETIQUETA DE CARTÓN	MANI RECUBIERTO DE AZÚCAR CARAMELIZADO	NO	NO	NO	N/A	SI	2	MANI UN POCO CRUDO, COMBINADO CON PASAS, DULCE & SALADO	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	LOS CISNES AZULES	\$ 1.000	40	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE CON ETIQUETA DE CARTÓN	MANI SALADO	SI	NO	SI	NSA-0067612019	SI	4	MANI PRODUCIDO CON MANI NACIONAL	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	JB MANI	\$ 1.000	60	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE CON IMPRESIÓN	MANI COMBINADO (DULCE SALADO & PASAS)	NO	NO	NO	N/A	SI	4	INDICAN CON MARCADOR CARACTERÍSTICAS EN EL EMPAQUE & SABOR	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	BARY	\$ 1.200	40	BOLSA METALIZADA	MANI SALADO	SI	SI	SI	NSA-00064492019	SI	4		
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	BARY	\$ 1.200	40	BOLSA METALIZADA	MANI CONFITADO	SI	SI	SI	NSA-00064492019	SI	3	CONTIENE SEMILLAS DE CHÍA	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	BARY	\$ 500	20	BOLSA METALIZADA	MANI CONFITADO	SI	SI	SI	NSA-00064492019	SI	3	CONTIENE SEMILLAS DE CHÍA	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva 2

ZONA	CANAL DE VENTA	MARCA	PRECIO	CANTIDAD EN GMS O LBS	TIPO DE PRESENTACIÓN O EMPAQUE	TIPO DE PRESENTACIÓN	CONTIENE CÓDIGO DE BARRAS	CONTIENE INFORMACIÓN NUTRICIONAL	CONTIENE REGISTRO SANITARIO	No. REGISTRO	INDICA FECHA VENCIMIENTO	PERCEPCIÓN SABOR (1 A 5)	OBSERVACIÓN	FOTO - IMAGEN
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	HATSU	\$ 2.000	40	BOLSA METALIZADA	MANI SALADO	SI	SI	SI	NSA-0012552016	SI	5		
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	FRITO LAY	\$ 2.000	40	BOLSA METALIZADA	MEZCLA	SI	SI	SI	RSAD-21163314	SI	5	MEZCLA MANI SALADO, MANI CRUJIENTE Y ARÁNDANOS	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	MANICERO LA ESPECIAL	\$ 900	25	BOLSA METALIZADA	MANI SALADO	SI	SI	SI		SI	5		
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	EL EMPERADOR	\$ 500	30	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE CON ETIQUETA DE PAPEL	MANI DULCE	NO	NO	NO	N/A	SI	3		
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	DOLLAR CITY	DEL ALBA	\$ 1.000	35	BOLSA METALIZADA	MANI SALADO, DULCE & COMBINADO	SI	SI	SI	NSA-0012762019	SI	5	AMPLIA VARIEDAD	
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	TIENDA DE BARRIO	SIN MARCA	\$ 2.000	45	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE	MIX DE MANI CON FRUTOS SECOS PREMIUM	NO	NO	NO	NO	N/A	4		
AREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN	CENTRAL MAYORISTA	SIN MARCA	\$ 2.500	45	BOLSA PLÁSTICA TRANSPARENTE	MIX DE MANI Y FRUTOS CON AVELLANA	NO	NO	NO	NO	N/A	3		

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de competencia se evidencia definitivamente 2 segmentos de competidores, el primero, un segmento Premium, con empaques metalizados, marcas reconocidas y con muchos años de experiencia en el mercado y el otro compuesto por marcas menos conocidas, posicionadas y que manejan empaques en bolsas plásticas, que buscan hacerse a un espacio en el mercado, especialmente el popular, en este último segmento es en el que se vislumbra podría entrar a competir DCK. Una característica importante en estos hallazgos del segmento en el que se espera compita el emprendimiento, es que muchas de las marcas que no cuentan con registro INVIMA.

En el **numeral 7.1.3.** Se desarrolla también una interesante matriz de perfil competitivo en la cual se comparan la futura marca DCK con las marcas que competirían más directamente. De igual manera en el **anexo 8** y para una mejor visualización se encuentra completo el **análisis de competencia mediante referenciación competitiva.**

4.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

La ficha técnica es el resumen técnico y metodológico de la investigación, por tanto, aquí la información de la misma:

Tabla 27. Ficha técnica de la investigación a clientes finales mediante encuesta

EMPRESA CONTRATANTE:	Proyecto productivo Delicrokante
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Estudiantes de maestría MBA de la Universidad EAN
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Estrategias de marketing para empresa de maní
OBJETIVO:	Determinar el tipo de estrategias de mercadeo debería implementar la marca DCK para tener una introducción exitosa en el mercado
TIPO DE ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta
INSTRUMENTO:	Cuestionario digital, estructurado con 12 preguntas, más las 4 preguntas de clasificación.
ELEMENTO MUESTRAL:	Personas mayores entre 15 y 65 años
ALCANCE:	Municipios del Área Metropolitana de Medellín principalmente y otras ciudades de Colombia.
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	95% nivel de confianza y 5% margen de error muestral.
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	384 personas Se tomó la muestra, así: 15 - 24 años: 54 personas 25 - 34 años: 137 personas 35 - 44 años: 148 personas 45 - 54 años: 31 personas 55 - 64 años: 14 personas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 1 mayo al 19 de julio de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1 Hallazgos de la investigación de mercados

En el **anexo 9**, se presentan completos, de forma detallada y con las gráficas respectivas los **resultados de la investigación con consumidores**, presentados en el siguiente orden: primero las preguntas de clasificación y luego las preguntas que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación de mercados. Para cada variable analizada se presenta la pregunta textual que se formuló y la respectiva gráfica con los resultados estadísticos obtenidos.

En la siguiente ilustración se presenta un resumen de los hallazgos más importantes:

Ilustración 9. Resumen de los hallazgos más importantes de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2 Conclusiones de la investigación de mercados

Entendiendo que las conclusiones son el componente analítico de un hallazgo, a continuación, el análisis realizado por los autores:

Preguntas de clasificación

- El 50% de la muestra es menor de 34 años.
- El 68,6% de la muestra pertenecen a los estratos 1 al 3.
- El 44% de los encuestados son casados o se encuentran en unión libre.

Preguntas generales

- **Pregunta de control:** El 80% de la muestra tiene un alto gusto por el maní.
- **Pregunta No. 1:** Sólo un 5% de los encuestados no consumen snacks, pasabocas o comidas pequeñas con alguna frecuencia.
- **Pregunta No. 2:** El 62% de los encuestados acostumbran consumir maní como la comida de tipo snacks, comida pequeña o pasabocas, siendo la de mayor preferencia, seguida de frutos secos con el 58%, ambos productos de alguna manera dentro de la misma categoría.

- **Pregunta No. 3:** en la pregunta relacionada con las preferencias con los 4 sabores analizados y que proyecta producir DCK, el primer sabor fue el combinado (dulce, salado, pasas y simple), el segundo el dulce, el tercero el salado y el cuarto el simple.
- **Pregunta No. 4:** las mayores participaciones porcentuales entre los encuestados en cuanto a la periodicidad con la que consumen el maní y analizando al menos una vez consumo a la semana, fueron: varias veces a la semana con el 43%, semanal 15% y diario 3%.
- **Pregunta No. 5:** el 68% de los encuestados afirma que la cantidad que consume de maní en un mes es superior a 125 gm. (cuarto de libra).
- **Pregunta No. 6:** el principal lugar preferido para la compra de maní son los supermercados, señalado por el 58% de los encuestados y la tienda de barrio que la elige el 44% de los encuestados.
- **Pregunta No. 7:** en cuanto a las preferencias por marcas, el 83% de los encuestados menciona La Especial, el 49% menciona a Manimoto y Manitoba el 19%, siendo estas las 3 marcas principales y más dominantes en el mercado.
- **Pregunta No. 8:** el 64% de los encuestados consumen más de una marca al momento de consumir maní, lo cual muestra oportunidad para nuevas marcas.
- **Pregunta No. 9:** las mayores participaciones porcentuales entre los encuestados en cuanto al conocimiento de los beneficios del maní, fueron: calma la sensación de hambre con el 82%, seguido de fuente de energía con el 44.5% y contiene proteínas el 38%.
- **Pregunta No. 10:** en cuanto al dinero normalmente invertido en un mes para la compra de maní, las preferencias entre los encuestados son entre: \$ 2.000-\$ 20.000 para el 86%.
- **Pregunta No. 11:** con respecto a los momentos u ocasiones de consumo de maní, las mayores participaciones porcentuales entre los encuestados fueron: cuando se tiene sensación de hambre el 74%, mientras trabaja el 55.5% y mientras de parte en actividades sociales el 31%.
- **Pregunta No. 12:** En la pregunta relacionada con las 5 variables asociadas a la compra de maní, las 5 variables consideradas son: la primera fue la marca/calidad, la segunda el precio, la tercera el lugar de compra, la cuarta el empaque y la quinta el registro sanitario.

4.2.2.3. Análisis de los hallazgos de las entrevistas con grupos de interés del sector

A manera de resumen, los hallazgos más importantes con los públicos especiales abordados:

- Hallazgo 1: Las dos tendencias más relevantes por las cuales se provee, invierte, produce, distribuye y hasta se consume el maní es por un lado el que es un pasabocas o snack pequeño que sirve para calmar el hambre o la ansiedad de comer y por otro lado que es asociado como un producto natural y saludable, marcándose una inclinada tendencia en las entrevistas por esta segunda opción.
- Hallazgo 2: Aunque otro tipo de leguminosas como arándanos, nueces, avellanas, macadamias y almendras vienen abriéndose paso en el consumo de leguminosas, definitivamente el rey sigue siendo la maní seguido de las pasas.
- Hallazgo 3: Las leguminosas como arándanos, nueces, avellanas, macadamias y almendras están más asociadas a estratos o niveles socioeconómicos medios y altos, mientras que el maní sigue considerándose más transversal en todos los estratos y que los masivos o de estratos bajos y medios bajos consideran que pueden acceder a este tipo de producto.
- Hallazgo 4: Las presentaciones de 30 a 40 gramos y las de 125 gramos siguen siendo las más apetecidas no solo por su portabilidad, facilidad de manejo, sino por su precio bajo.
- Hallazgo 5: El sitio preferido para compra de estos productos sigue siendo el mercado TAT o tiendas de barrio por su facilidad de adquisición, diferentes presentaciones y multiplicidad de tiendas. Si lo vende el tendero de confianza, debe ser maní bueno.
- Hallazgo 6: Los empresarios y socios de este sector del maní aspiran a tener un margen mínimo entre el 22% y 30%
- Hallazgo 7: Los sabores dulces son los más apetecidos en el maní, pero viene cobrando importancia aquellas presentaciones donde se mezcla con pasas, arándanos y el tradicional combinado con pasas.
- Hallazgo 8. La producción de maní si se puede implementar de manera simultánea en alguno de los programas sociales del estado, bien sea para reinserción o para población desplazada, se vuelve una buena alternativa tanto social como negocio ya que permitiría que en zonas con

clima cálidos y suelos aptos (arenosos) se haga la producción de un alimento que por hectárea puede generar entre 700 y 800 kilos de cosecha. Los sitios más aptos están en el sur del Tolima principalmente, una parte en los llanos orientales y otra en el Valle del Cauca.

- Hallazgo 9. Por su propiedad de producción el maní en un sembrado rentable y que en su manejo no es tan complejo y que puede generar unas rentabilidades entre el 25% y 30% con las dos cosechas que alcanza a generar en el año
- Hallazgo 10. Los CMDCK “Carritos Maniceros Delicrokante” son muy buena alternativa tanto de producción como de comercialización, ya que no requieren personas que tengan grandes experiencias laborales ni formaciones específicas, diferentes a un buen servicio, atención al cliente y capacidad de comunicación.
- Hallazgo 11. Una clave importante en la comercialización a través de los CMDCK “Carritos Maniceros Delicrokante” es la higiene y salubridad que muestren tanto los carritos maniceros como las personas que los operan para transmitir confianza los clientes y consumidores.
- Hallazgo 12: Se debe garantizar una sostenibilidad a nivel interno y externo del modelo, por ejemplo, garantizar que los empleos generados sean bien remunerados y saludables a largo plazo, asegurando que el impacto social generado sea robusto y a largo plazo.
- Hallazgo 13: Respecto al impacto ambiental que se puede generar, se debe tener en cuenta la huella hídrica que los cultivos de maní requieren. Una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo es asegurar la reforestación de la fuente hídrica más cercana al cultivo, al igual que el cuidado de la tierra y los productos usados. Con fin de garantizar un producto "limpio" se debe asegurar que desde la etapa de cultivo se usan productos orgánicos o poco nocivos para la tierra y fruto.
- Hallazgo 14: A los productos como el maní dulce y el maní con pasas se les puede dar un giro con el fin de que sean sanos u sostenibles a largo plazo. En el caso del maní dulce, integrar Stevia para la caracterización reemplazando una parte del azúcar y por este producto reduciendo en cierta cantidad el dulce adicional del producto. Para el caso del maní con pasas, generar alianzas con las empresas de viticultura nacionales, con el fin de evitar posibles pérdidas de materia prima y hacer uso total de las uvas.

- Hallazgo 15: Por el tipo de terreno que requiere el maní para su cultivo se puede destinar la generación de empleo en varios de los municipios PDET. Municipios de los departamentos de Cauca, Nariño, Tolima y Boyacá que han sido más afectados por conflicto armado y social son el escenario perfecto para impactar positivamente a la comunidad.

4.2.3 Cálculo de la demanda, proyección de ventas y participación del mercado

Tomando la población, los resultados de la investigación y los segmentos de mercado a los que se quiere dirigir DCK, en la siguiente tabla se visualiza a manera de resumen:

Tabla 28. Demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado

Tipo	Variables	Cálculos y valores	Fuente Inf.
PERSONAS	Población total en Medellín y resto del Área Metropolitana con 9 municipios adicionales: Barbosa, Copacabana, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, Caldas y La Estrella	4.055.296	Área Metropolitana, 2021)
	% población en estratos 5 y 6	12,00%	DANE 2021
	Total población de estratos 5 y 6	486.636	
	Sub total población para mercado objetivo	3.568.660	
	% Población con edades entre los 0-9 años y más de 69 años, que se excluyen del tamaño del mercado	18,84%	
	Total población con edades entre los 0-9 años y más de 69 años, , que se excluyen del tamaño del mercado	764.018	
	Sub total población para mercado objetivo	2.804.643	
	% población en zona rural, que se excluyen del tamaño del mercado	22,90%	
	Total población en zona rural, que se excluyen del tamaño del mercado	174.960	
	Total del mercado objetivo	2.629.683	
% población que tiene algún nivel de consumo de maní, según investigación aplicada por equipo de trabajo. Ver anexo No. 10.	70%		
Mercado potencial final: Total población que tiene algún nivel de consumo de maní, según investigación aplicada por equipo de trabajo	1.840.778		
DINERO	Valor con mayor participación de consumo al mes por persona según investigación de mercados realizada a cliente final por el equipo de trabajo (31%) es de \$ 3.500 por hogar, para hogares constituidos por 3,5 personas en promedio. Ver anexo No. 10.	\$ 1.000	Cálculos propios
	Demanda potencial con base en el total de población que tiene algún nivel de consumo de maní, según investigación aplicada por equipo de trabajo y el valor invertido mensualmente	\$ 1.840.777.852	
	En % es el 2,2% y en pesos es \$ 40.497.113 que se espera obtenga en el mercado DCK al mes.	\$ 40.497.113	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto

Con base en los resultados de las diferentes investigaciones realizadas, tanto a clientes, competidores y públicos de interés intervinientes en este mercado (proveedores, empresarios, etc.), la estrategia principal para la generación de ingresos se soporta en contar con un producto en el que se ofrezca una muy buena calidad y sabor (tamaño del grano y consistencia de color), con unas acciones que permitan el posicionamiento de la marca, a un precio similar que las marcas actuales del mercado y lo más importante con una innovación en la estrategia de distribución y venta que permita comercializar los cuatro productos de la compañía en sus 5 (cinco) presentaciones (empaques y cantidades) a través de dos grandes grupos de comercialización o unidades de negocio: por un lado la comercialización a través de terceros o intermediarios con los canales distribuidores – mayorista y tenderos o maneros y el segundo grupo con los canales directos a través de los “CMDCK” Carritos Maniceros Delicrokante, el ecommerce, Marketplace y el “NVD” Negocio de Venta Digital y el Punto de Venta Directo. Esta comercialización estará acompañada de un empaque llamativo que, sin ser metalizado debido a los costos y tecnología requerida, se diferencie de las empresas populares o masivas que sólo producen maní de baja calidad (tamaño de grano pequeño y menor sabor) y que comercializan con marca blanca y sin ningún diseño en su empaque y finalmente a diferencia de DCK, no cuentan con la garantía del registro sanitario.

En conclusión, DCK quiere convertir un producto tradicional y de consumo popular en un consumo mucho más informado, de mayor confianza y utilizando la modernidad de las redes sociales y de los nuevos y novedosos canales de comercialización para llegarle de manera diferente a más clientes, es decir poner la modernidad de la tecnología al servicio de los clientes, aunque sea a través de un producto básico y tradicional.

4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

- El presente emprendimiento, se enfocará en los estratos 2, 3 y 4, debido a que se encuentra un espacio para una nueva marca con características de cercanía adaptación de producto al mercado.

- DCK debe buscar posicionarse en la marca premium del mercado popular, sin perder el verse como una marca nueva, fresca y que cumple con estándares de normatividad y calidad.
- Llegar con una marca que presente un producto de buen sabor, excelente calidad y que le de ese toque especial el carácter de producción artesanal.
- En el análisis de competencia se encontró que en el segmento en el que se desea competir, con una marca para el mercado popular, las marcas existentes carecen de 3 variables críticas: buen diseño de empaque, creación de una marca con atributos, la obtención del registro INVIMA y novedosas formas de comercialización.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

Contar con estrategias de marketing mix debidamente documentadas, como lo mencionan Hiebing y Cooper en 1992:

Centran su importancia en el aumento de las probabilidades de éxito o servicio, así, el método disciplinado, aunque en un principio sea más lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, porque el plan de mercadotecnia así preparado es simplemente eso: algo totalmente planeado. Se funda en una base de datos y es muy exhaustivo, pero realizable (Hiebing & Cooper, 1992, p. 20).

5.1 Objetivos mercadológicos

Los objetivos que impactan las diferentes variables del Marketing Mix y la sostenibilidad del negocio a futuro son:

- Posicionar tanto la marca DCK como el slogan “la pausa rica que alimenta” en las personas que quieren un alimento natural entre comidas para calmar el hambre y un alimento para los momentos de ocio y esparcimiento.
- Lograr estar presente en diversas ocasiones y momentos de vida de los usuarios/clientes independiente si están estudiando, trabajando, descansando o en momentos de ocio e interacción social
- Generar un reconocimiento y posicionamiento de marca (8%) que permita en el mediano y largo plazo que el maní de DCK pueda estar presente además en supermercados e hipermercados gracias a la preferencia de usuarios y/o consumidores finales
- Lograr con los CMDCK “Carritos Maniceros Delicrokante” una forma novedosa de llegarle al cliente con un producto fresco, de buen sabor y de buen precio.
- Lograr que los clientes del canal Ecommerce encuentren la compra de maní en volúmenes, como una compra conveniente para su abastecimiento, llegando el producto hasta su hogar/oficina sin costos adicionales.
- 6, Crear una canal de ventas novedoso como es el “NVD DCK” Negocio de Venta Digital donde se crean oportunidades de generación de ingresos para muchas personas a través de

la venta digital de Maní en sus contactos, familiares y redes sociales. Para el portal web IEBSCHOO consultado en 2021, los modelos de negocios digitales:

Son las formas de negocio aplicadas en el mundo digital. ¿Qué es un negocio digital? Este tipo de modelo de negocio online aprovecha la tecnología para mejorar sus servicios tanto dentro de la empresa, como con sus stakeholders y clientes, y para realizar propuestas de valor y monetización. Si todo esto se logra con éxito, los resultados serán grandes negocios digitales que entran a un mercado innovador en el que cada vez hay más actores (Iebschool, 2021).

5.2 La estrategia de mercadeo

Según Arjona (2018), el *valué for money* “es una relación que el consumidor final establece entre el valor percibido (o sea el conjunto de beneficios, sensaciones y satisfacciones que el producto le proporciona, frente al valor pagado por su adquisición” (p. 1).

Por eso la fórmula del *valué for money* es valor percibido – costo de adquisición. En este sentido la estrategia de mercadeo de DCK está orientada a que el público asocie la marca Delicrokante a un producto de gran sabor con el que realmente pueda hacer su “la pausa rica que alimenta” y bien sea para calmar el hambre entre comidas o para momentos sociales, puedan encontrar en el producto y la marca una gran opción por el “valué for money” que reciben entre producto por sabor, empaque, higiene, precio y las diferentes alternativas de compra entre los canales de intermediarios con los distribuidores, los tenderos y los maneros y los canales directos con los “CMDCK” carritos maniceros Delicrokante, ecommerce, Marketplace, “NVD DCK” negocio de venta digital DCK y punto de venta directo.

5.3 Estrategias de producto y servicio

Se puede ver el detalle de lo relacionado con el producto y servicio en el **anexo 10, estrategia de Marketing Mix y el presupuesto requerido para estas estrategias.**

Las propuestas de esta variable del marketing mix, se resumen así:

Tabla 29. Estrategias de producto y servicio

Estrategias de producto y servicio			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bolsa de maní - 500 gms 2. Bolsa de maní - 250 gms 3. Bolsa de maní - 125 gms 4. Ristra de maní (400 gms) - 10 unidades 5. Bolsita individual 60 gms 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrador /Domiciliario 2. Administrador /Domiciliario 3. Vendedores Carritos Maniceros 4. Administrador 5. Administrador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanente 2. Permanente 3. Permanentes 4. Permanente 5. Permanente 	150.000
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bolsa de maní - 500 gms: Principalmente para Canal de Distribuidores, Canal Mayoristas y Canal Ecommerce (Online, Market Places y NVD) 2. Bolsa de maní - 250 gms Principalmente para Canal de Distribuidores, Canal Mayoristas y Canal Ecommerce (Online, Market Places y NVD) 3. Bolsa de maní - 125 gms: Principalmente para Canal de Distribuidores y mayoristas y "CMDCK" (Carritos Maniceros Delicrokante) 4. Ristra de maní (400 gms) - 10 unidades: Principalmente para Canal de Distribuidores, mayoristas y "CMDCK" (Carritos Maniceros Delicrokante) 5. Bolsita individual 60 gms: Principalmente para Canal Carritos Maniceros DCK (CMDCK), Venta de Mostrador, Maneros (vendedores detallistas de kioscos, chazas, peajes, etc.) 			

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10. Prototipo del producto desarrollado por el equipo de trabajo para ristras y paquetes



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Estrategias de distribución

Se puede ver el detalle de lo relacionado con la distribución en el **anexo 10, Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto asignado.**

Tabla 30. Estrategias de distribución

Estrategias de distribución			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
1 Canal Distribuidores Mayoristas, Distribuidores Independientes y maneros 2. Canal de tenderos 3. CMDCK "Carritos Maniceros DCK" 4. Canal Ecommerce: Online, NVD y Market Places 5. Ventas de Mostrador	1. Administrador /Domiciliario 2. Administrador /Domiciliario 3. Vendedores Carritos Maniceros 4. Administrador 5. Administrador	1. Permanente 2. Permanente 3. Permanentes 4. Permanente 5. Permanente	250.000
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
<p>La empresa tendrá dos grandes unidades de negocio con 5 canales de comercialización: por un lado la comercialización a través de terceros o intermediarios con los canales distribuidores – mayorista y tenderos o maneros y el segundo grupo con los canales directos a través de los “CMDCK” Carritos Maniceros Delicrokante, el Ecommerce y Market Places y el “NVD” Negocio de Venta Digital y el Punto de Venta Directo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta a Distribuidores: Codificación distribuidores a quienes se contacta por dos vía: preventa del administrador a través venta en llamada telefónica/whats app y/o a través de la llamada telefónica o por whats app que hace el cliente distribuidor al administrador del negocio DCK 2. Venta Institucional a través del Ecommerce: Que hace vía llamadas el administrador para gimnasios, colegios, bares, discotecas y otros sitios que su función es atender la venta o servicio de su público objetivo primario mas que vender a diversos clientes o revender. 3. Los CMDCK "Carritos Maniceros Delicrokante" son ese medio de impactar el mercado llegándole directamente al consumidor o cliente final que tendrá en su barrio y casi que en la puerta de su casa un vendedor de DCK que le llevara hasta su casa toda la variedad de sabores y presentaciones del portafolio de Delicrokante para que puedan adquirir, desde los que compran el paquetico mas pequeño y económico de 60 gramos hasta quienes pueden o desean comprar por libras o de mayor valor. Estos vendedores reciben el producto en consignación y el carrito en comodato para que puedan realizar su ruta de ventas. 4. Venta Online: A través de la pagina web con ecommerce involucrado para mostrar el producto, tomar pedido, procesar pago, procesar transporte y entrega 5. Ventas al detal que se realizan a través del local de la empresa con su mostrador y vitrina principalmente para maneros y para publico al detal 6. NVD DCK: Negocio de Venta Digital delicrokante 			

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se encuentra la relación de las dos unidades de negocio de DCK con sus 5 canales de venta, que complementariamente se pueden ver en el **anexo 12**, simulador financiero, donde puede encontrarse una hoja con las listas de precios.

Tabla 31. Canales de Venta & Sabores DCK

Fecha de actualización: Septiembre de 2021

LISTAS DE PRECIOS, CANALES DE VENTA, SABORES & PRESENTACIONES DCK																											
A. UEN INTERMEDIARIOS										B. UEN VENTAS DIRECTAS																	
PVP CANAL INTERMEDIARIOS					Canal Nivel 1: Distribuidores Mayoristas y Distribuidores Independientes					Canal Nivel 2 Tenderos					Canal Nivel 3 PVD DCK: Punto de Venta Directo DCK			Canal Nivel 4 "CMDCK" Carritos Maniceros DCK					Canal Nivel 5 ECOMMERCE, MARKET PLACES + NVD: Dcto del 5% sobre precio sugerido a cliente final				
Presentación	Cont. Mani GRS	Empaque (Ristra + bolsa)	Valor mani	Costo total	Margen Venta DCK	Salado	Dulce	Simple	Combinado (Sal, dulce, v. Pasas)	Precio Venta para tendero o manero	Margen promedio resultante en la venta al DISTRIBUIDOR Ó MANERO	Precio Venta sugerido al cliente final y en punto de venta	Margen promedio que le queda al tendero	Punto de Venta Directo	Margen promedio que le queda al tendero	Precio Venta Sigerido Cliente Final	Comisión Vendedor "CMDCK" CARRITO MANICERO	Margen promedio que le queda a DCK	Precio Venta para canal Ecommerce. Market Places, + NVD DCK	Comisiones Promedio SND "Socios Negociantes Digitales"	Margen promedio que le queda a DCK						

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se presenta una propuesta de imagen para el canal “Carrito Manicero DCK, recordado que la empresa invertirá en dos prototipos propios para posicionar el canal, entregándolos en comodato a vendedores independientes, una vez tome fuerza el canal, la empresa

entregará el diseño del prototipo con la autorización para crecer en el mismo. Este carrito tendrá la facilidad de ser transportado por tracción humana (si la ubicación es estacionaria para la venta) y con gancho para ser remolcado por una motocicleta, inclusive la misma que DCK dispone como activo de transporte en la inversión inicial.

Ilustración 11. Prototipo del carrito manicero DCK



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Estrategias de precio

Se puede ver el detalle de lo relacionado con el manejo del precio en el **anexo 10, estrategia de Marketing Mix y el presupuesto asignado.**

Tabla 32. Estrategias de precio

Estrategias de precio			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
A. Bolsa de maní - 500 gms: \$ 7.000 Precio de Venta Promedio Final B. Bolsa de maní - 250 gms: \$ 3.500 Precio de Venta Promedio Final C. Bolsa de maní - 125 gms: \$ 2.000 Precio de Venta Promedio Final D. Ristra de maní (400 gms) \$ 6.000 Precio de Venta Promedio Final E. Bolsita individual 60 gms \$ 1.000 Precio de Venta Promedio Final	1. Administrador /Domiciliario 2. Administrador /Domiciliario 3. Vendedores Carritos Maniceros 4. Administrador 5. Administrador	1. Permanente 2. Permanente 3. Permanentes 4. Permanente 5. Permanente	0
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
1. Se manejan dos (2) UEN (Unidades de Negocio) con 2 Canales de Venta la primera y con tres canales de venta la segunda: 2. Los canales de venta de la UEN Intermediarios son: Distribuidores mayoristas, distribuidores independientes ó maneros y tenderos 3. Los canales de venta de la UEN Directos son: PVD (punto de venta directo), Online (Ecommerce y Market Places) y NVD DCK (Negocio de Venta Digital Delicrokante) 4. La lista de precios será única para todos los canales de comercialización y solo de diferenciará por el contenido (gramaje) de la presentación 5. La venta se hace estrictamente de contado, recibiendo el pago al momento de entregar el producto por cualquiera de los 5 canales de venta 6. Para Recibir precio de distribuidor mayorista, la compra mínima es de \$500.000 por pedido 7. Para Recibir precio y comisión de NVD se requiere pedidos mensuales mínimos de \$ 150.000			

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de los precios & márgenes de la UEN intermediarios de DCK que se puede ver detalladamente en el **anexo 12, simulador financiero**, donde puede encontrarse las listas de Precios.

Tabla 33. Listas de Precio, Canales de Venta, Sabores & Presentaciones DCK para UEN Intermediarios

Fecha de actualización: Septiembre de 2021

Valor gramo maní dulce producido \$ 5,6

						A. UEN INTERMEDIARIOS							
						PVP CANAL INTERMEDIARIOS		Canal Nivel 1: Distribuidores Mayoristas y Distribuidores Independientes		Canal Nivel 2 Tenderos			
Presentación	Cont. Maní GRS	Costo Empaquete (Ristra + bolsa)	Valor maní	Costo total	Margen Venta DCK	Salado	Dulce	Simple	Combinado (Sal, dulce y Pasas)	Precio Venta para tendero o manero	Margen promedio resultante en la venta al DISTRIBUIDOR ó MANERO	Precio Venta sugerido al cliente final y en punto de venta	Margen promedio que le queda al tendero
Ristra tradicional de 10 Unds	400	355	2.240	2.595	32%				3.800	4.700	19%	6.000	22%
Cuarto	125	20	700	720	45%				1.300	1.500	13%	2.000	25%
Media	250	32	1.400	1.432	43%				2.500	2.900	14%	3.500	17%
Libra	500	40	2.800	2.840	43%				5.000	6.000	17%	7.000	14%
Bolsita individual	60	8	336	344	37%				550	700	21%	1.000	30%

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de los precios & márgenes de la UEN directa de DCK que se puede ver detalladamente en el **anexo 12, simulador financiero**, en las listas de Precios

Tabla 34. Listas de Precio, Canales de Venta, Sabores & Presentaciones DCK para UEN Directa

Fecha de actualización: Septiembre de 2021

Valor gramo maní dulce producido \$ 5,6

						B. UEN VENTAS DIRECTAS							
						Canal Nivel 3 PVD DCK: Punto de Venta Directo DCK		Canal Nivel 4 "CMDCK" Carritos Maniceros DCK			Canal Nivel 5 ECOMMERCE, MARKET PLACES + NVD: Dcto del 5% sobre precio sugerido a cliente final		
Presentación	Cont. Maní GRS	Costo Empaquete (Ristra + bolsa)	Valor maní	Costo total	Margen Venta DCK	Punto de Venta Directo	Margen promedio que le queda al tendero	Precio Venta Sugerido Cliente Final	Comisión Vendedor "CMDCK" CARRITO MANICERO	Margen promedio que le queda a DCK	Precio Venta para canal Ecommerce. Market Places, + NVD DCK	Comisiones Promedio SND "Socios Negociantes Digitales"	Margen promedio que le queda a DCK
Ristra tradicional de 10 Unds	400	355	2.240	2.595	32%	6.000	57%	6.000	25%	42%	5.700	17%	45%
Cuarto	125	20	700	720	45%	2.000	64%	2.000	25%	52%	1.900	17%	54%
Media	250	32	1.400	1.432	43%	3.500	59%	3.500	25%	45%	3.325	17%	48%
Libra	500	40	2.800	2.840	43%	7.000	59%	7.000	25%	46%	6.650	17%	49%
Bolsita individual	60	8	336	344	37%	1.000	66%	1.000	25%	54%	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Estrategias de comunicación y promoción

Se puede ver el detalle de las estrategias de comunicación y promoción en el **anexo 10, Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto asignado.**

Tabla 35. Estrategias de comunicación y promoción

Estrategias de promoción y comunicación			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
1 Canal Distribuidores Mayoristas, Distribuidores Independientes y maneros 2. Canal de tenderos 3. CMDCK "Carritos Maniceros DCK" 4. Canal Ecommerce: Online, NVD y Market Places 5. Ventas de Mostrador	1. Administrador /Domiciliario 2. Administrador /Domiciliario 3. Vendedores Carritos Maniceros 4. Administrador 5. Administrador	1. Semanal 2. Quincenal 3. Permanentes 4. Mensual 5. Permanente	1.000.000
DETALLE DE LAS ACCIONES O TACTICAS			
1. Venta a Distribuidores: Mailing, mensajes de texto, whats app, visitas administrador, redes sociales DCK 2. Venta Tenderos: Mailing, mensajes de texto, pendones, visitas administrador, redes sociales DCK 3. Los CMDCK "Carritos Maniceros Delicrokante": carritos Maniceros Brandeados y Vendedores . Carritos Maniceros 4. Venta Online: Mailing, mensajes de texto, whats app, redes sociales DCK, pauta redes sociales 5. Ventas de mostrador o al detal: Pendón y volanteo 6. Creación de la página web para venta online con ecommerce: www.delicrokante.com.co 7. Creación de la cuenta Corporativa de @delicrokante para manejo en: Redes Sociales Twitter, Facebook, YouTube, Instagram y Tik Tok para posicionar la marca y el Slogan: "La Rica Pausa Nutritiva" 8. Trabajo de promoción & posicionamiento via SEO "Search Engine Optimization" para optimización de los motores de búsqueda. para posicionar nuestro sitio web en los primeros resultados de los buscadores. 9. Pauta en redes sociales 10. Boletín Mensual de Delicrokante "La Pausa Nutritiva" via e-mail a los clientes distribuidores para mantenerlos al tanto de información referente del maní como producto 11. Brandeo de los CMDCK "Carritos Maniceros Delicrokante" 12. Pauta en los Market Places en los que también se ofrecerá el producto como: Mercadeo Libre & Rappi			

Fuente: Elaboración propia.

Una de las grandes innovaciones de DCK consistirá en el Canal de Venta “NVD DCK” Negocio de Venta Digital Delicrokante, en el que casi que llevando el mundo de la venta de catálogos físicos al mundo de la venta digital de un alimento como el maní, en el que se crea una fuente de negocios en el que, apalancado en la tecnología y las redes sociales, las personas puedan vender y promover los productos de la empresa desde la plataformas Ecommerce en un sistema en el que los SND “Socios Negociantes Digitales” de nivel No. 1 generan una comisión del 15% por las compras que realicen y a la vez pueden generar ingresos adicional del 5% por los referidos que logren vincular, donde estos SND de nivel No. 2, ganan también su 15% de comisión en un sistema binivel.

Los SND “Socios Negociantes Digitales” generan los ingresos o comisiones promoviendo los productos de la empresa con sus familiares, contactos y redes sociales y cuando los compradores “en el Ecommerce” de Delicrokante usan su código de referidos, generan el ingreso, sin manejo de inventarios no dificultades de entrega porque el producto se envía al sitio definido por el comprador en el ecommerce de DCK.

El NVD o El social selling como indica Revilla en el año 2018, es el arte o habilidad de vender con facilidad en cualquier entorno social. Estos entornos pueden ser presenciales los que llamamos offline: reuniones de negocios, eventos empresariales grupos de Networking, sesiones de formación empresarial, incluso reuniones de amigos, Y. por otra parte también existen entornos sociales online en las conocidas redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram, etc. (Revilla, 2018).

Los SND (Socios Negociantes Digitales) de esta modalidad de comercialización de DCK podrán optar por las siguientes modalidades de negocio de venta digital:

B2B: Negocios entre empresas o entre negociantes (Mayoristas a Tenderos)

B2C: Negocios entre empresas (negocios) y consumidores (Mayoristas / Tenderos a consumidores)

B2B2B: Negocios entre empresas o entre negociantes y posteriormente con otro negocio o comerciante (Mayorista – Tendero – Colegio/Gimnasio/Bar)

C2C: Negocios consumidores con consumidores

B2C2C: Negocios entre empresas, consumidores y consumidores

En la siguiente grafica se encuentra un ejemplo del modelo de NVD aplicado a la modalidad de “C2C” donde se evidencia el negocio binivel de Delicrokante.

Gráfica 2. Sistema de negocio de venta digital - Binivel



Fuente: Elaboración propia.

Para el ampliar la información en la siguiente tabla se encuentra la información del canal de ventas “NVD DCK” que se puede ver de forma detallada en el **anexo 11, negocio de venta digital DCK,**

Tabla 36. Negocio de Venta Digital DCK

MODELO NVD DCK

MODELO "NEGOCIO DE VENTA DIGITAL DELICROKANTE"

EJEMPLO	PRODUCTO	COSTO DCK	PVP: PRECIO VENTA FINAL						
	Maní en Presentación de Libra	\$ 2.840	\$ 7.000						
CATEGORIA SOCIO DIGITAL	NOMBRE DE LA CATEGORIA DE SOCIO DIGITAL	PRECIO VTA PUBLICO ECOMMERCE	DESCUENTO COMPRADOR FINAL	PRECIO DE VENTA NETO	COMISION NIVEL 1 "SOBRE PRECIO NETO"	COMISION NIVEL 2 PARA "SND1"	PRECIO FINAL (INGRESO)	UTILIDAD BRUTA "NVD DCK"	MARGEN DELICROKANTE
SND 1	SOCI@S NEGOCIANTES DIGITALES # 1 PRIMER NIVEL	PVPE \$ 7.000	5% \$ 350	PVN \$ 6.650	15% \$ 998	\$ -	VENTA \$ 5.653	GANANCIA \$ 2.813	% MARGEN 50%
SND 2	SOCI@S NEGOCIANTES DIGITALES # 2 SEGUNDO NIVEL	PVPE \$ 7.000	5% \$ 350	PVN \$ 6.650	15% \$ 998	5% \$ 333	VENTA \$ 5.320	GANANCIA \$ 2.480	% MARGEN 47%

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones comerciales modelo "NVD DCK"

1. La persona se hace "SND" socia negociante digital de manera voluntaria cuando realiza una compra igual o superior a \$ 69.900
2. El sistema es "BI nivel" donde los "SND" (socios del negocio digital) ganan en el primer nivel por sus compras los siguientes valores:
 - 2a - todos los compradores del ecommerce ganan un descuento del 5% del precio de venta del producto
 - 2b - los socios de "NVD nivel 1" ganan el 15% de comisión por sus compras + el 5% por de su red por la compra de sus referidos
 - 2c - los socios de "NVD nivel 2" ganan el 15% por sus compras y generan a sus socios de "NVD nivel 1" un 5% por sus compras
3. Para mantener la condición de "SND" con sus comisiones el socio digital debe realizar pedidos mínimos en el mes de \$ 69.000.
4. Las comisiones generadas por los "NVD" son pagadas vía transferencia en los primeros 5 días del mes siguiente para el mes que se está cerrando.
5. El NVD en sus primeras fases solo requiere que la persona tenga un perfil digital con comunidad a través de sus redes sociales.

En una etapa posterior el canal NVD requerirá para su escalabilidad un manejo a través de plataformas especializadas como Vtex o S4DS que permitan tener funcionalidades como "micro sitios" web para que los SDN (Socios de Negocio Digital) manejen y administren desde allí a su comunidad de socios digitales.

El equipo de trabajo realiza la siguiente propuesta de diseño para un Brochure de marca y producto en el cual se condensa la propuesta de valor y de donde saldrá el slogan o promesa básica de venta de la compañía, en marcado en: “la pausa rica que alimenta”.

Ilustración 12. Prototipo del Brochure de marca y producto



Fuente: Elaboración propia.

Al adaptar la pieza anterior para fomentar el ingreso de personas interesadas al negocio digital, se complementa de la siguiente forma:

Ilustración 13. Prototipo del Brochure de marca y producto adaptada al canal digital



Fuente: Elaboración propia.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas

Se puede ver el detalle de lo relacionado con la estrategia de la fuerza de ventas en el **anexo 10, Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto asignado.**

Tabla 37. Estrategias de fuerza de ventas

Estrategias de fuerza de ventas			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Canal Distribuidores Mayoristas, Distribuidores Independientes y maneros 2. Canal de tenderos 3. CMDCK "Carritos Maniceros DCK" 4. Canal Ecommerce: Online, NVD y Market Places 5. Ventas de Mostrador	1. Administrador /Domiciliario 2. Administrador /Domiciliario 3. Vendedores Carritos Maniceros 4. Administrador 5. Administrador	1. Permanente 2. Permanente 3. Permanentes 4. Permanente 5. Permanente	100.000
DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS			
1. Venta a Distribuidores: Son la fuerza de ventas mas importante de la empresa ya que son esas distribuidores que a su vez revenden a otros negocios mas pequeños como licorerías, salsamentarias, tiendas de barrio, etc. 2. Venta a Tenderos: Venta que se realiza a traves de los Distribuidores mayoristas que atienden negocios como: tenderos, licorerías, etc. 3. Los CMDCK "Carritos Maniceros Delicokante": Son personas independientes a quienes se les entrega en comodato el carrito manicero y en consignación el producto para que hagan rutas de venta según la asignación zonal de la compañía DCK 4. Venta Online: Venta que se hace a través de la plataforma ecommerce, de los Market places o jugadores de ultima milla y el NVD (Negocio de Venta Digital) tanto para compras individuales o institucionales para los compradores intermedios que adquieren el producto para venderlo dentro de sus instituciones o lo usan como medio de servicio para sus producto u objeto social: gimnasios, cines, colegios, bares, discotecas, universidades, etc. 5. Ventas de mostrador o al detal: Venta que se hace en el local de las instalaciones de la empresa y es atendido por el administrador del negocio			

Fuente: Elaboración propia.

5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A continuación, se presenta la tabla resumida y participación por cada una de las estrategias de mercadeo en el valor total de presupuesto requerido donde se puede apreciar que la mayor parte del presupuesto está asignado a las acciones de promoción (divulgación) y comunicación con el 67% de la participación. Se puede ver el detalle de la inversión de la mezcla de mercadeo en el **anexo 10, Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto asignado.**

Tabla 38. Presupuesto de la mezcla de marketing

RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA DE: PRODUCTO Y SERVICIO	
SUBTOTAL	150.000
PARTICIPACION	10%
RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA DE: DISTRIBUCIÓN	
SUBTOTAL	250.000
PARTICIPACION	17%
RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA DE: PRECIO	
SUBTOTAL	0
PARTICIPACION	0%
RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA DE: PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	
SUBTOTAL	1.000.000
PARTICIPACION	67%
RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA DE: FUERZA DE VENTAS	
SUBTOTAL	100.000
PARTICIPACION	7%
GRAN TOTAL \$	1.500.000
GRAN TOTAL %	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por el momento en el que iniciaría la empresa con su marca y siendo un nuevo producto, donde la clave es dar a conocer la marca, la mayor parte del presupuesto de mercadeo se dirige a

las variables promoción y comunicación muy apoyado en impresos como pendones, volantes y pauta orgánica y pagada en redes sociales.

El anterior valor de inversión en mercadeo, \$ 1.500.000 al mes, es decir, \$ 18.000.000 en el año, que para una unidad productiva pequeña como la que se plantea, es un gasto importante, supone que el punto de equilibrio para las estrategias de mercadeo, corresponde al valor incremental necesario en las ventas, para cubrir los gastos propuestos, para que se paguen así mismo con las ventas y equivale a \$ 5.357.142. El valor anterior resulta de dividir: la inversión en marketing anual / el margen promedio ponderado que es el de 28% ($\$ 1.500.000 / 0,28$).

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1 Objetivos de producción

Crear un sistema de producción y transformación de maní crudo a maní procesado enfocado en 4 sabores (dulce, salado, simple y combinado) y cinco presentaciones (libra, media libra, cuarto de libra, ristra de 10 paquetes y bolsita individual) que sea acorde a la proyección de ventas, pero con la posibilidad de una rápida respuesta y aumento por la escalabilidad que tiene el negocio. Para la escalabilidad con las instalaciones y equipos iniciales es suficiente teniendo que adicionar eventualmente solo mayor mano de obra de transformación/producción y/o un turno de trabajo o producción adicional.

Considerando que este es un negocio de producto y de novedad de los canales de comercialización, en cuanto al producto en el proceso productivo y desde la compra de insumos o materias primas, maní principalmente, se debe garantizar un producto de alta calidad en cuanto a su sabor, color, consistencia y tamaño, por lo que la instrucción en producción y en empaque es que los “granos” que no cumplan con dicha condición deben excluirse y manejarse para otro producto complementario como el triturado que tiene mercado específico con las empresas de helados y jugos.

6.2 Ficha técnica del producto

En la siguiente ilustración se encuentra una muestra de lo que será la ficha técnica comercial del producto, aplicado a la presentación ristra, especialmente dirigido al canal TAT, que incluye la información nutricional, código de barras (para una más fácil codificación en supermercados y minimercados), código INVIMA, fecha de producción, fecha de vencimiento, lote, ingredientes, sabor, información de contacto con la empresa, tabla nutricional; los cuales se encuentran en el **Anexo 13, Análisis técnico y de producción, en la hoja Ficha técnica comercial DCK** que para este es producto tipo ristra y que se desarrolla para los diferentes sabores que serán comercializados: salado, dulce, simple y combinado.

Ilustración 14. Ficha técnica del producto bajo la presentación ristra



Fuente: Elaboración propia.

Por tratarse de una empresa que produce alimentos y que tiene regulaciones por parte del INVIMA, la propuesta de ficha técnica de los productos se realiza con base a la información requerida por este organismo para entregar los respectivos certificados para poder operar la compañía.

La ficha técnica consta de este listado de 9 elementos a considerar en la ficha técnica: a. nombre del producto, b. composición del producto, c. presentaciones comerciales, d. tipo de envase, e. material de envase, f. condiciones de conservación, g. tipo de elaboración, h. vida útil estimada e i. precios de venta, los cuales se encuentran en el **Anexo 13, Análisis técnico y de producción, en la hoja donde se encuentra la ficha técnica producto para el INVIMA.**

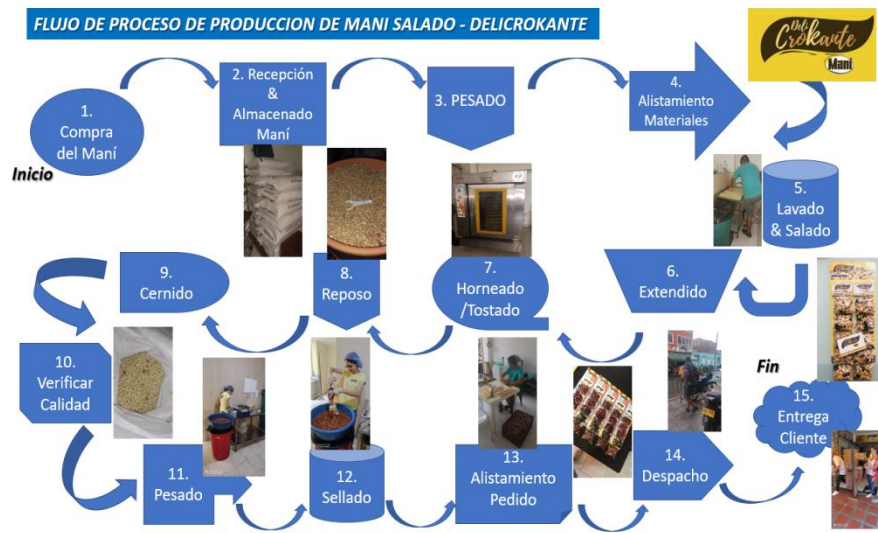
6.3 Descripción del proceso

Considerando el ciclo de producción de los dos tipos de producto principales que tiene la empresa (salado y dulce), estos son los flujos que se llevan a cabo para su producción y que se pueden ver más específicamente en el **anexo 13, análisis técnico y de producción, en las hojas de elaboración de maní salado y de maní dulce.**

6.3.1 Flujo de procesos para la elaboración del maní salado

A continuación, el detalle del flujo de procesos que se llevan a cabo para la producción y transformación del maní salado de Delicrokante donde el aspecto clave está en el horno para el tostado.

Ilustración 15. Flujo de proceso productivo maní salado Delicrokante

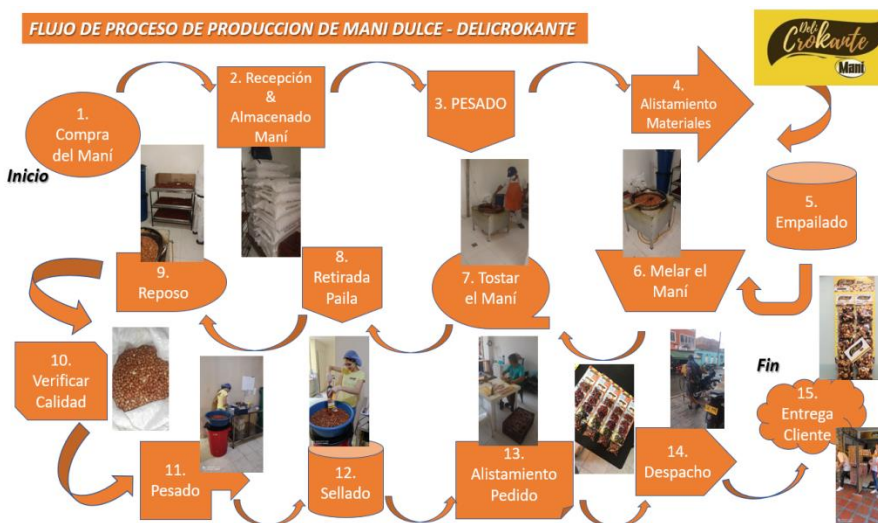


Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Flujo de procesos para la elaboración del maní dulce

A continuación, el detalle del flujo de procesos que se llevan a cabo para la producción y transformación del maní dulce de Delicrokante donde el aspecto clave está en la paila y la operación manual de tostado y el proceso de enmelar.

Ilustración 16. Flujo de proceso productivo maní dulce Delicrokante



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Necesidades y requerimientos

La siguiente es la definición de los requerimientos en: infraestructura - adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos.

Exceptuando el Horno de secado y tostado rotativo, que podría considerarse el equipo o insumo más especializado, los demás implementos requeridos son elementos básicos, entre los que se incluye: gas, agua, energía eléctrica, cucharas de madera, tolva, bandejas / charoles, mallas coladoras, fogón o calderón, paila, selladora de calor, selladoras, recipientes de almacenaje, bolsas de empaque, vitrina / mostrador, estantería de exhibición y estibas.

6.5 Características de la tecnología

Tratándose de un producto muy sencillo y casi que artesanal, en el proceso de producción hay involucrada poca tecnología, siendo el horno de tostado el elemento más tecnológico del proceso de producción, donde el maní en crudo en la modalidad salado se deja a unos 310 grados centígrados durante una hora.

El otro componente tecnológico está en la adopción del código de barras en los empaques de la empresa para facilitar la posibilidad de un ingreso futuro a supermercados y mini mercados.

El mayor componente tecnológico del emprendimiento está en el uso y manejo de las plataformas digitales para la comercialización de los productos como son las órdenes que lleguen a través del ecommerce como venta online o como venta del NVD (negocio de venta digital) y la administración de las plataformas de Market places, aunque con la ventaja que al ser muy estándares los 4 sabores de la compañía y las 5 presentaciones o tamaños este no tiene tanta variación.

6.6 Materias primas y suministros

Delicokante tiene como función comprar maní crudo para transformarlo, principalmente en sabor dulce y en sabor salado para que, sumándole procesos de venta y administrativos, se logre comercializar a la mejor prima de precio posible.

La materia prima principal es el maní crudo con piel y sin piel (principalmente importado) que se compra en bultos de 50 kilos, usando el maní crudo con piel para elaborar maní dulce y el maní sin piel para elaborar el maní salado y los otros insumos o implementos que se usan para la

transformación del maní en la compañía son: agua potable, esencia de vainilla, sal, aceite, caramelo, azúcar, glucosa y pasas.

Como suministro o insumos principales están las bolsas plásticas en las que se empaca y sella el producto dependiendo de su peso y presentación.

6.7 Plan de producción

Basados en los presupuestos de ventas informados en el numeral 8,7 el siguiente es el plan de producción que se puede consultar en el **anexo 13, análisis técnico y de producción, en la hoja plan de producción.**

Tabla 39. Plan de producción año 2022 Delicrokante

PLAN DE PRODUCCIÓN DELICROKANTE AÑO 2022							
Tipo de Presentación - Producto	Unidad Medida Gramos	Q Venta Año	Gramos Año	Kilos Maní Año	Q Venta Prom Mes	Gramos Prom Mes	Kilos Maní Prom Mes
Bolsa de maní	500	29.600	14.800.000	14.800	2.467	1.233.333	1.233
Bolsa de maní	250	17.500	4.375.000	4.375	1.458	364.583	365
Bolsa de maní	125	43.600	5.450.000	5.450	3.633	454.167	454
Ristra de maní 10 unidades	400	47.500	19.000.000	19.000	3.958	1.583.333	1.583
Bolsita individual	60	17.700	1.062.000	1.062	1.475	88.500	89
Total		155.900	44.687.000	44.687	12.992	3.723.917	3.724
Bultos Maní				894			74

Fuente: Elaboración propia.

Con la proyección de ventas la cantidad mensual promedio de kilos de maní producido o transformado que se requiere es de 3.694 kilos.

6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

En el **anexo 13, Análisis técnico y de producción**, se puede observar la hoja **“procesos de producción”** con el detalle del listado de operaciones asociadas a la producción de Delicrokante, proceso que pasa por actividades como la compra del maní en crudo, recibirlo en las instalaciones, transformarlo, empacarlo y entregarlo a los clientes. El listado tiene el detalle de cada tarea con las respectivas especificaciones en lo que tiene que ver con procesos productivos y también con procesos de supervisión y venta.

Para el control de inventario y de materias primas, antes de que el operario de producción vaya a realizar el proceso de transformación, debe relacionar en el formato control de Producción

los insumos o materiales usados con sus cantidades y debe ser firmado por él (operario) como persona responsable de la producción como por el supervisor y de igual manera luego de terminados los procesos de tostado (maní salado) y de Melado (maní dulce), se diligencia en el formato de control de producción las cantidades resultantes de producto terminado para asignarle el lote de producción para identificar el producto en el empaque y su trazabilidad.

6.9 Escalabilidad de operaciones

Considerando que con los colaboradores mínimos iniciales de operación que tendrá la empresa con un (1) operario de producción se tiene capacidad para producir un promedio de 6.000 kilos de maní al mes, los cuales están incluso un 38% por encima de la proyección de ventas que es de un promedio 3.694 kilos al mes, se tiene la posibilidad de aumentar la capacidad de producción sin aumento de personal y con posibilidad de responder a una mayor producción según la posibilidad de escalabilidad que tiene la empresa. La escalabilidad se pretende lograr, principalmente por dos canales: el primero por los carritos maniceros DCK, que se iniciará con dos unidades y que se espera generen el 15% de la venta y con el NVD (Negocio de venta digital) que tiene asignado un 15% de venta pero que también es muy factible escalar en la medida que el “stencil” o número de SND (socios negociantes digitales) vaya en aumento.

Otra posibilidad de escalabilidad y generación de ingresos es la posibilidad de maquilar la producción para otras marcas o comercializadoras que quieren su marca propia para el producto, no es un prioridad pero se puede contemplar a futuro para el tiempo ocioso de operarios y de maquinaria para un futuro canal de ventas institucionales (que aún no está en el presupuesto de venta).

En la siguiente tabla se aprecia la relación entre presupuesto de ventas y capacidad de producción y las posibilidades de escalabilidad que tiene el negocio desde la producción, pudiéndose ver con más detalle en el **anexo 13, Análisis técnico y de producción**, en la **hoja capacidad de producción**.

Tabla 40. Capacidad de producción & escalabilidad Delicrokante

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN & ESCALABILIDAD DELICROKANTE										
Tipo de Presentación - Producto	Unidad Medida	Q Venta Prom Mes	Gramos Prom Mes	Kilos Maní Prom Mes	Número Operarios PDCION	Horas Laborables	Producción Prom x Hora (Kilos)	Producción Prom x Día (Kilos)	Días Laborables	Producción x Mes (Kilos)
Bolsa de maní	500	2.467	1.233.333	1.233	1	8	30	240	25	6.000
Bolsa de maní	250	1.458	364.583	365						
Bolsa de maní	125	3.633	454.167	454						
Ristra de maní 10 unidades	400	3.958	1.583.333	1.583						
Bolsita individual	60	1.475	59.000	59						
Total		12.992	3.694.417	3.694	Capacidad de producción ociosa -38%					

Fuente: Elaboración propia.

6.10 Capacidad de producción

Las estimaciones según empresas de referencia (Delicias Jerónimo) es que un operario laborando 8 horas al día podría procesar/producir un promedio de 30 kilos de maní, que llevados a los 25 días laborables promedio del mes, generaría una producción promedio mes de 6.000 kilos; los cuales incluso están por encima del requerimiento del presupuesto de ventas. Ver detalle en **Anexo 13, análisis técnico y de producción, hoja capacidad de producción.**

Tabla 41. Capacidad de producción inicial con 2 empleados tunos de 8 horas de Delicrokante

Número Operarios PDCION	Horas Laborables	Producción Prom x Hora (Kilos)	Producción Prom x Día (Kilos)	Días Laborables	Producción x Mes (Kilos)
1	8	30	240	25	6.000

Fuente: Elaboración propia.

6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

Un componente fundamental para garantizar la gestión integral del proceso productivo es el trámite y aprobación del registro sanitario INVIMA y la elaboración y graduación obligatoria de todos los colaboradores sin importar su cargo, del curso de manipulación de alimentos ofrecido por entidades como el SENA.

Será labor del supervisor ir documentando los instructivos y manuales asociados a la producción del maní como son “manuales de producción DCK” y “control de procesos DCK”

6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

Por tratarse de alimentación donde la consistencia en el sabor, color, tamaño y apariencia del maní es fundamental para posicionar no solo un producto, sino también una marca, se gestiona esta política a través de la futura creación de “manuales de producción DCK” y “control de procesos DCK”, pertenecientes al proceso de producción de la compañía que debe seguir con estricta rigurosidad la persona encargada de la producción; por lo cual su elaboración incluye desde el momento temporal de la compra, la elección de las materias primas antes de producir, durante la producción, luego de la producción y en el pesado, empacado y sellado del producto.

Siempre se realizará un testeo al 5% de la producción para garantizar la calidad ofrecida a los clientes a quienes también se realizará frecuentemente encuestas de satisfacción y calidad.

6.13 Proceso de investigación y desarrollo

En cuanto al producto, como la compañía tiene definido un portafolio de 5 presentaciones en 4 sabores, la innovación o desarrollo es más limitada y la prioridad se centra en la búsqueda de volumen y productividad, sin embargo, se realiza mensualmente por parte de los socios un análisis y estudio de competencia en cuanto a precios, presentaciones, sabores, canales y formas de comercialización que se analizan en la “junta de socios mensual”

En cuanto a la comercialización y principalmente en canales alternativos y digitales, se espera que a través de los socios la empresa este activa en la búsqueda de información de mecanismos de comercialización digital y el seguimiento riguroso a las métricas claves del NVD (negocio de venta digital) como son el Stencil (tamaño de la red producto de socios que entran y que salen), % actividad (número de socios con pedidos) y transacción en valor promedio, estos elementos son analizados igualmente en la “Junta de Socios Mensual”-.

6.14 Plan de compras

Para la producción y comercialización del maní y la operación de los 5 canales de ventas y el montaje de las instalaciones desde cero de la compañía, en el **anexo 13, Análisis técnico y de producción, en la hoja plan de compras**, se puede ver en detalle cada elemento con su cantidad, su valor unitario y su valor total, así como la instancia de tiempo de adquisición.

6.15 Costos de producción

Como se detalla en el **anexo 13, análisis técnico y de producción**, en la **hoja de costos de producción**, se detalla el costo para cada uno de los 5 productos de la empresa con un costo total promedio del 72% y una utilidad bruta del 28%.

Tabla 42. Costos de producción para el año 2022 Delicrokante

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES
1	Bolsa de maní - 500 gms	29.600	\$	3.744	\$ 110.822.400
2	Bolsa de maní - 250 gms	17.500	\$	2.016	\$ 35.280.000
3	Bolsa de maní - 125 gms	43.600	\$	1.008	\$ 43.948.800
4	Ristra de maní (400 gms) - 1	47.500	\$	3.168	\$ 150.480.000
5	Bolsita individual 60 gms	17.700	\$	504	\$ 8.920.800
			TOTAL		\$ 349.452.000

Fuente: Elaboración propia.

6.16 Infraestructura

La siguiente es la distribución de la empresa para proceder con los procesos de producción y/o transformación del maní. Dicho espacio y ubicación permiten simultáneamente la producción, las “ventas de mostrador” del punto de venta directo de la empresa y los procesos de despacho para los otros canales de comercialización: distribuidores, tenderos, carritos maniceros DCK y canal ecommerce con venta online, Market place y NVD (Negocio de Venta Digital).

Los Espacios clave de las instalaciones son: vitrina/ mostrador, bodega, zona de lavado, zona de maní dulce para melado, zona de maní salado (horneado), zona de cernido, zona de pesado, zona de empaque, zona de alistamiento, baño y oficina como pueden verse aún más detalladamente en el **anexo 13, análisis técnico y de producción, en la hoja instalaciones.**

Ilustración 17. Plano de distribución instalaciones y procesos Delicrokante



Fuente: Elaboración propia.

6.17. Mano de obra requerida

Básicamente se requiere de 2 personas asociadas con el proceso de producción y empaqueo del producto que son un operario de producción y un domiciliario/sellador/empacador tal como fueron descritos en el apartado de “equipo de trabajo” del numeral 2.13.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1 Análisis estratégico

Para tener un completo análisis de la industria, el consumidor o usuario, las capacidades propias que tendrá la empresa y la competencia que enfrentará, a continuación, se presenta en el **anexo 14, las matrices de análisis estratégico desarrolladas**, completas en detalle, donde se presentan de forma metodológica y ordenada, el análisis realizado a la industria en la que competirá DCK, en el siguiente orden: análisis EFE, EFI, MPC, matriz DOFA y cruce de Matriz DOFA, para este análisis se tomó el modelo presentado por David en 2017.

7.1.1 Matriz de evaluación EFI

Se concluye para DCK, con base en su producto maní y al obtener un índice general EFI de 2,50, que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para contrarrestar las debilidades existentes, es decir con las que inicia el emprendimiento. En esta matriz los factores con mayor calificación ponderada en las debilidades fueron recursos financieros limitados para grandes inversiones y bajos niveles de inventario de la materia prima principal "maní crudo", lo cual no permite atender pedidos grandes con rapidez. En cuanto las fortalezas los factores con mayor calificación fueron: Experiencia de integrante de la familia en el negocio de producción y comercialización de maní de más de 8 años y bajo nivel de gastos y costos fijos.

7.1.2 Matriz de evaluación EFE

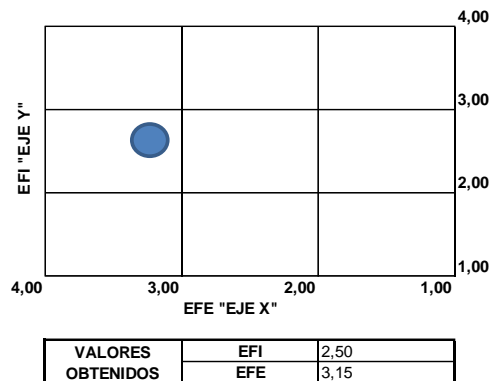
Se concluye para DCK, aplicado para su producto maní, al obtener un índice general EFE de 3,15, que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno externo de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas existentes. En esta matriz los factores con mayor calificación ponderada en las amenazas fueron: Poca disponibilidad de maní de producción nacional e incremento en el número de empresas y marcas de maní que se ofertan en el mercado. En cuanto las oportunidades los factores con mayor calificación fueron: incrementos en los niveles

de demanda de frutos secos y leguminosos en Colombia y autoridades colombianas exigiendo licencias sanitarias a las empresas de alimentos

7.1.3 Matriz Interna – Externa (IE) aplicada para DCK

Finalmente se llega a establecer la visión del resultado general de la empresa, para lo cual se elabora un gráfico que abarca las dos matrices con los valores obtenidos en EFE y en EFI, se acude a graficar en excel y estos son los resultados:

Ilustración 18. Matriz interna-externa aplicada a DCK



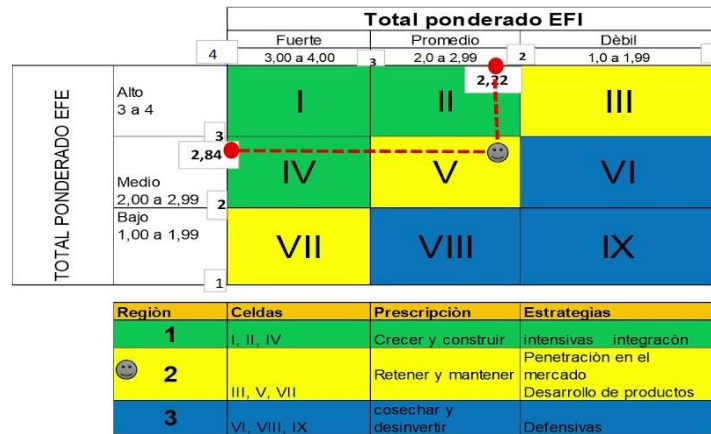
Fuente: Elaboración propia, a partir de David, 2017.

Según David 2017:

Para comprender la interpretación de los resultados, tener en cuenta que:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: la estrategia a aplicar es crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: la estrategia a aplicar es retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: la estrategia a aplicar es cosechar o desinvertir (s.p.).

Ilustración 19. Interpretación de los resultados en la gráfica IE



Fuente: Elaboración propia, tomando como ejemplo una medición que da el resultado en el cuadrante No. 5, cuya estrategia es retener y mantener.

Del conjunto de estrategias tipo, derivadas del cuadrante “crear y construir”, las que se recomiendan aplicar para DCK estrategias intensivas como: 1. Desarrollo de mercado, especialmente por llegar a nuevos mercados existentes y todavía no explorados ni saturados y 2. Desarrollo de producto, con la presentación de nuevos productos o presentaciones derivados del maní.

7.1.4. Matriz de perfil competitivo

Tabla 43. Matriz de perfil competitivo aplicada a los competidores más directos de DCK

						EMPRESAS INFORMALES EMPACADORAS		
		Delicokante		El Emperador		Maní sin marca		
Tipo	Factores Críticos para el Éxito (de la industria)	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Hacia el interior de la organización	Licencias de funcionamiento de sanidad, Invima, código de barras y formalización empresarial	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15
	Innovación en productos, presentaciones y empaques	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
	Personal de producción estable y con experiencia en la elaboración de los productos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
	Capital de trabajo para compra especialmente de maní de forma anticipada	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Hacia el exterior de la organización	Branding y gestión de marca	0,10	3	0,3	4	0,4	1	0,1
	Manejo de e-commerce y marketing digital	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	Manejo de relaciones y gestión de clientes distribuidores	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
	Red comercial y Omnicanalidad	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
	Mercadeo, promociones y actividades de trade marketing	0,10	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Clificación de 1 - 4	TOTAL	1,00		2,35		2,70		1,50

Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación de esta matriz, se concluye para DCK, al compararla con sus principales competidores director en el producto maní, que obtiene un índice general MPC de 2,35, inferior a lo obtenido por El Emperador (2,70) y mayor al promedio obtenido por las empresas informales empacadoras que no trabajan marca (1,50), lo cual muestra una imagen clara de la empresa acerca de sus puntos fuertes y puntos débiles en relación con sus competidores. Al modelo se le adicionó la descripción sobre si el tipo de factor es parte del back office, es decir, lo que el cliente no ve y se da al interior de las empresas o del front office, lo que el cliente ve y percibe; hacia el exterior de la organización.

7.2 Misión

Ser la pausa rica que alimenta, provocando sensaciones de sabores deliciosos a través de pasabocas, comidas y pausas alimenticias que acompañan diferentes momentos, al tiempo que generamos rentabilidad para nuestros aliados comerciales y socios.

7.3 Visión

Ser en el 2026 una marca confiable e innovadora en propuestas de pasabocas, comidas pequeñas y pausas alimenticias, gracias a la producción y comercialización de maní, derivados y otras líneas de productos, con presencia a en diferentes canales de distribución en todo el país.

También como parte del direccionamiento estratégico de la empresa, se presentan los principales elementos definidos para esta que es una empresa joven, de emprendedores que combinan su experiencia y conocimientos, que estará ubicada en la ciudad de Itagüí-Antioquia y dispuesta a llevar al mercado una propuesta novedosa en pasabocas y alimentos pequeños; se han definido los siguientes **valores corporativos**:

Innovamos: Ofrecemos un portafolio diferente de productos deliciosos, nutritivos, de calidad y fabricados bajo procesos controlados.

Mejoramos continuamente: de forma que nos veamos retados a dar lo mejor de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Excedemos las expectativas: Nos esmeramos por entregar total satisfacción a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, yendo más allá de lo que esperan.

Para todo lo anterior, el registro INVIMA que se obtenga y los procesos controlados serán prenda de garantía.

7.4 Análisis DOFA

Se definen las siguientes fortalezas y debilidades competitivas, es decir, realizando un ejercicio lo más sensato y real posible, disponiendo como fortaleza, aquello en lo que se le podría llegar a sacar ventaja a los competidores de referencia y como debilidad, aquello en lo que dichos competidores, tienen ventajas sobre DCK. Tener en cuanto el número que le corresponde a cada sigla DOFA, para una correcta interpretación en las matrices de cruces del numeral siguiente.

Tabla 44. Matriz DOFA para DCK

ANÁLISIS INTERNO (CAPACIDADES EMPRESA)	
Fortalezas	Debilidades
F1. Experiencia de integrante de la familia en el negocio de producción y comercialización de maní de más de 10 años	D1. Marca nueva en el mercado y poco posicionada
F2. Bajo nivel de gastos y costos fijos	D2. Recursos financieros limitados para grandes inversiones
F3. Empaque tipo ristra diferenciado para atender el canal TAT	D3. Proceso productivo manual que lo hace más costoso frente a los competidores
F4. Producto puesto en el mercado con Notificación Sanitaria del INVIMA	D4. Precio superior al de competidores del segmento, especialmente informales, tipo empacadores
F5. Ubicación estratégica de la sede la cual cubre Medellín y el sur del Área Metropolitana	D5. Bajos niveles de inventario de la materia prima principal "maní crudo", lo cual no permite atender pedidos grandes con rapidez.
ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO)	
Oportunidades	Amenazas
O1. Insertarse en el mercado en el segmento entre las marcas posicionadas y las marcas del mercado popular, con un producto diferenciado en calidad, empaque, pero a un muy buen precio.	A1. Incremento en el número de empresas y marcas de maní que se ofertan en el mercado
O2. Posibilidad de la venta a través de canales digitales, web y domicilios	A2. Poca disponibilidad de maní de producción nacional
O3. Incrementos en los niveles de demanda de frutos secos y leguminosas en Colombia	A3. Por ser importado en su mayoría, inestabilidad del precio de compra del maní el cual está sujeto a las variaciones del dólar
O4. Almacenes de cadena y otras canales desarrollando marca propia que tercerizan con empresas productoras	A4. Plagas y enfermedades que pueden dar al maní, tanto en la producción, como en el almacenamiento.
O5. Autoridades colombianas exigiendo licencias sanitarias a las empresas de alimentos	A5. Bloqueos comerciales por parte de empresas grandes que imposibilitan el ingreso de empresas pequeñas.

Fuente: Elaboración propia..

7.4.1 Posibles estrategias obtenidas de los cruces de la matriz DOFA

Las posibles estrategias surgidas de los cruces de la matriz DOFA, se encuentran en el **anexo 13, las matrices de análisis estratégico desarrolladas, cruce DOFA,**

Del cruce presentado se desprende la formulación de 8 posibles estrategias para ser evaluadas en su implementación una vez el emprendimiento inicie operaciones, resultantes de la matriz EFE, EFI, MPC y DOFA.

7.5 Estructura organizacional

DCK tendrá una estructura organizacional jerárquica tradicional, muy simple, compuesta por una junta conformada por los dos socios autores de este proyecto, quienes a su vez serán los socios inversionistas, más un familiar invitado, hermano con empresa ya existente en el mercado y con amplia experiencia en el sector del maní con 8 años de experiencia, con esto se garantiza número impar para la toma de decisiones. Se tendrá un supervisor encargado de las funciones administrativas, comerciales y de mercadeo y quien velará por el adecuado trabajo de los dos outsourcing: contador que presenta un informe mensual, elabora la nómina y la liquidación de la carga impositiva y un profesional independiente en marketing digital, contenido de las páginas web, gestión de las redes sociales, el cual presenta un informe semanal.

También el operario de producción, como el domiciliario, empacador, montador, dependen del supervisor.

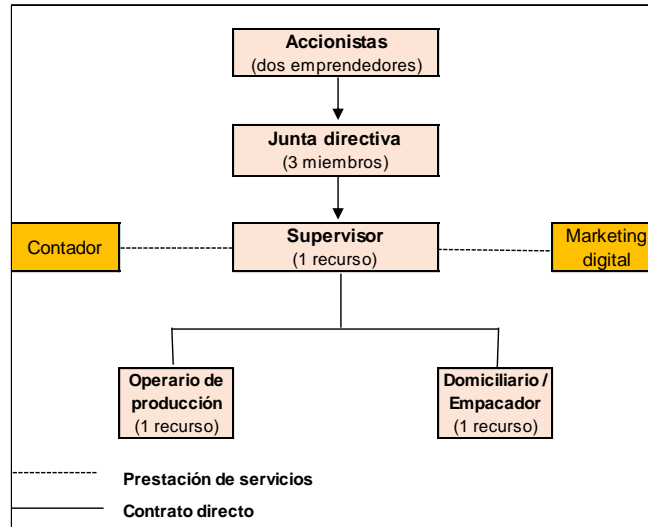
7.6 Perfiles y funciones

Esta información se presentó en el numeral 2.13, equipo de trabajo, favor consultar allí.

7.7 Organigrama

A continuación, el organigrama del emprendimiento:

Ilustración 20. Organigrama DCK



Fuente: Elaboración propia.

7.8 Esquema de contratación y remuneración

Personal a nómina con contrato a término indefinido según las leyes en Colombia, el cual establece un periodo de prueba de 2 meses. Este aspecto se profundiza en el numeral sobre el presupuesto de costos laborales que se desarrollará en el **numeral 8.6**. Para el proceso de selección se realizará primero entrevista con los socios fundadores y luego, una prueba técnica aplicada a las tareas del cargo al que aspira la persona.

El horario laboral de los colaboradores de la empresa será:

Lunes a viernes: de 7:00 am a 5:00 pm con una hora y media libre de almuerzo

Sábados: 8: am a 12:00 m

7.9 Factores clave de la gestión del talento humano

Velar por la cultura y el desempeño del talento humano de DCK será clave, para ellos se establece contar con programas y planes de beneficios que incluyen:

- Pago de su salario, prestaciones sociales y seguridad social de forma oportuna

- Auxilio de transporte según, lo establecido por la ley
- Incrementos anuales según lo establecido por el gobierno
- Día libre completo anual por el día de la familia
- Medio día el día del cumpleaños
- Canasta de empelado DCK, con productos de la compañía para compartir en familia, entregada de forma mensual.
- Cultura laborar inspirada en el cumplimiento de objetivos y aplicación de procedimientos, instructivos y manuales para la producción
- Por su experiencia en administración y gerencia, los socios aplicarán de forma directa, evaluación de desempeño cada año.
- Se privilegiará la comunicación directa, eliminando barreras y distancias de poder, que permita que las situaciones difíciles se escalen fácilmente.

7.10 Sistema de incentivos y compensación del talento humano

- Un día libre cada tres meses por el cumplimiento del nivel de ventas de este periodo de tiempo, para cada uno de los empleados, coordinados con su jefe inmediato.
- Aguinaldo de fin de año, a parte de la prima de servicios, correspondiente a 15 días de salario por el año de trabajo o proporcional al tiempo laborado, el cual se paga el 20 de diciembre y que sale de las utilidades de los socios.
- Capacitación y certificación en manipulación de alimentos.

7.11 Esquema de gobierno corporativo

Según la revista Semana consultada en 2021, el gobierno corporativo es:

Las reglas que determinan las relaciones entre todos los agentes que se encuentran involucrados con el funcionamiento de la empresa, entre ellos los accionistas, la alta

gerencia, acreedores, empleados, proveedores, clientes y la sociedad en general (Díaz, 2013).

Para el caso de DCK estaría compuesto por los accionistas emprendedores, quienes asumen el rol de junta de socios, además del supervisor, encargado de toda la operación de la empresa.

Entre las actividades que desarrollarán en los diferentes roles de validación y revisiones periódicas, por medio de reuniones de trabajo, donde los accionistas validarán el avance del emprendimiento y definirán las acciones tanto correctivas como preventivas que se requieran.

En el caso del supervisor, en este aspecto su función principal es garantizar la operación de la sociedad y ejecutar las actividades y acciones dispuestas por la junta de socios y que son necesarias para cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo de emprendimiento.

7.12 Aspectos legales

Consultar el **anexo 4, normograma sanitario de alimentos y bebida en Colombia**, donde se encuentra en orden todo el normograma aplicable a la actividad que desarrolla DCK, donde se destacan la ley 09 de 1979 y la resolución 1155 de 2014. Lo más importante es recordar que DCK debe expedir registro sanitario Invima para su producto.

Tabla 45. Matriz de con los conceptos requeridos para la puesta en marcha y temas legales y sus respectivos costos

Categoría	Concepto	Valor	Subtotal
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	Trámites para notificación Sanitaria INVIMA	\$ 2.200.000	\$ 3.300.000
	Concepto previo, licencia de funcionamiento municipio de Itaguí y bomberos	\$ 300.000	
	Códigos de barras	\$ 300.000	
	Constitución en Cámara de Comercio	\$ 250.000	
	Cursos de manipulación de alimentos	\$ 150.000	
	Apertura cuenta bancaria de la empresa	\$ 100.000	

Fuente: Elaboración propia.

7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad

La empresa en sus primeros 5 años operará bajo el régimen por acciones simplificadas, es decir una SAS, la cual está reglamentada acorde con la Ley 1258 de 2008. La normatividad indica que este tipo de sociedad puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes dentro del emprendimiento. Para este caso estará constituida por los dos socios fundadores quienes poseen recursos propios por partes iguales para completar los \$ 30.279.000.

También se crea la sociedad como SAS para tener acceso a distribuidores mayoristas grandes que para hacer negocios con la empresa requiere y exigen este tipo de formalismo o sociedad. Lo que más llama la atención a los socios fundadores del emprendimiento para definir el este tipo de sociedad, es lo que expresa la Cámara de Comercio de Bogotá consultada en 2021 “Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

La actividad comercial de la empresa se define como producción comercialización y distribución de maní y sus derivados y en consulta realizada en la Cámara de Comercio de Bogotá en 2021, el código CIUU que aplica para esta actividad es la No. 1089, “elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.” (Descripción actividades económicas (Código CIUU), s.f.)

Por otra parte la empresa por su ubicación geográfica, deberá registrarse en la Cámara de Comercio del Aburra Sur en Itagüí, con el respectivo establecimiento de comercio denominado Delicrokante, también deberá registrarse en la secretaria de hacienda Municipal de Itagüí, validando que el POT el concepto previo favorable que le permita desarrollar la actividad en el local comercial en la dirección que se defina dentro del municipio y así mismo deberá pagar el valor correspondiente a industria y comercio de forma mensual, valor que fue presupuestado en los gastos fijos mensuales.

7.14 Regímenes especiales

Para este este proyecto no aplican.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

8.1 Objetivos financieros

Objetivos a corto plazo

- Al tercer mes de operación alcanzar las ventas requeridas para obtener el punto de equilibrio
- Generar utilidad desde el primer año de operación por valor de \$ 16.185.840.
- Pagar la deuda bancaria adquirida en el tiempo establecido

Objetivos a mediano plazo

- Maximizar la rentabilidad aumentando el volumen de venta de los diferentes canales en un promedio anual entre el 7% y el 15%.
- Cumplir con los pagos de la cuota del préstamo bancario sin contratiempos
- Incrementar mínimo en un 80% la utilidad desde el segundo año de operación, con base en el año anterior.

Objetivos a largo plazo

- Consolidar la plataforma de canales digitales para la venta del producto
- Liquidar en un plazo máximo de 3 años el préstamo bancario adquirido
- Entregar utilidades en los primeros 5 años de operación por valor de \$ 259.172.731, retornando la totalidad de las inversiones realizadas por los emprendedores
- Generar mayores beneficios tecnológicos gracias a la implementación de tecnología o equipos de mayor productividad como empacadoras y selladoras automáticas

8.2 Política de manejo contable y financiero

Para un adecuado manejo de la política contable y financiera, la cual garantice la gestión y ejecución óptima y eficiente de los recursos, las políticas estarán demarcadas por las siguientes premisas:

La creación de cualquier nuevo distribuidor empresarial o independiente, incluye a los negociantes digitales, deberá formalizarse ante DCK para tener una información mínima de la siguiente forma:

El distribuidor independiente (el que hace TAT o SND) al que se le entrega producto en la mañana bajo el esquema de credi-contado, para que pague en la mañana del día siguiente antes de retirar su nuevo pedido para la ruta que realizará ese día, deberá suministrar para su registro en la empresa como mínimo el Rut y la copia de la cédula, en el caso de las distribuidoras-empresas ya formalizadas, además del Rut, la copia de cédula del representante legal y copia del certificado de cámara de comercio actualizado con menos de 30 días de vigencia. A los distribuidores mayoristas se le entrega producto a crédito por un plazo máximo de 15 días, según su historial de compra y cumplimiento en los pagos.

La contabilidad será llevada bajo el esquema de outsourcing por un costo mensual fijo de \$ 200.000, por tratarse de una empresa pequeña, ese es el costo al que fue cotizado el servicio por un profesional en contaduría independiente y que es familiar de los emprendedores. El contador deberá entregar cada dos meses estados financieros que deben ser validados por los socios de la empresa.

El seguimiento de las cuentas por pagar y por cobrar, así como la gestión de cartera, estará a cargo del supervisor, quien vigilará que se cumpla con los tiempos y cupos establecidos. Esta política será de estricto seguimiento en la junta mensual desarrollada por los socios inversionistas.

Los pagos a DCK se podrán realizar en efectivo en la sede principal, a través de código QR o vía transferencia en la cuenta de ahorros que se cree para este fin, será tomada en la entidad bancaria Bancolombia, por ser la de mayor uso en el mercado y será marcada como cuenta exenta del \$ 4 x \$ 1.000 para disminuir el costo del gravamen financiero.

El precio será incrementado en un promedio año del 5% para todos los canales de venta y en todas las presentaciones definidas.

8.3 Presupuestos económicos - simulación

El componente de presupuestos y las proyecciones económicas se establecen con base en los datos obtenidos en el presente estudio y las investigaciones de fuentes primarias y secundarias desarrolladas, como es la encuesta que fue aplicada a futuros consumidores.

Todo el proyecto está formulado con cifras de un escenario razonable en el medio de cifras entre optimistas y conservadoras, tanto que para el primer año la utilidad neta proyectada es de \$ 16.185.840.

Como cifras clave se tiene:

El 70% de los usuarios consumen maní, la mayoría invierte un promedio de \$ 1.000 mes en el producto, la presentación que se espera tenga mayor demanda será la ristra de 10 unidades con el 43% de las ventas y la de menor participación la bolsita individual con el 3% de las ventas.

Las ventas que se realizarán en el canal Carritos Maniceros equivaldrán al 15% para el primer año de operación, con dos carritos puestos en el mercado.

Con relación al canal carritos maniceros y por ser una de las fuentes de innovación en el proyecto, se estima que el costo del producto en este canal sea menor, ya que la venta de los 4 sabores a quienes operan los carritos, se hará a granel, sin material de empaque, lo cual ahorra el costo de esta materia prima a la empresa. Estos carritos estarán ubicados en centro de alto tráfico como son: centros educativos, centros deportivos y esparcimiento, centros empresariales y en las afueras de las estaciones del metro y transporte público.

Se requiere solo de 3 personas a nómina y dos bajo modalidad de prestación de servicios para operar el negocio acorde con las cantidades de producción y venta proyectadas, si la empresa escala a mayores niveles, tendrá que reforzarse especialmente en la parte de personal para producción ya que el punto óptimo de producción, aunque se cuenta con holgura productiva acorde con la capacidad ociosa que queda disponible.

La empresa tendrá 5 presentaciones, 4 sabores para especializarse en su producción y dos UEN de canales de venta.

Se estima que, para cumplir la cuota de ventas de distribuidores en el primer año de operación, correspondiente a \$ 169.872.500, con una venta promedio en el canal de \$ 14.156.041

al mes, se requerirán aproximadamente 20 distribuidores con una venta promedio de \$ 700.000 mes.

El crecimiento en las ventas año con año está determinado de forma diferencial por cada una de las 5 presentaciones y en promedio incrementa entre el 7% y el 15% cada año.

El precio de venta incrementará en un 5% anualmente en promedio.

8.4 Presupuesto de ventas

En el **anexo 12, simulador financiero**, se encuentra una hoja con la tabla que presenta el desarrollo del **presupuesto de ventas de los primeros 5 años de operación**, detallado por prestación de producto y canal de ventas.

Tabla 46. Presupuesto de ventas del primer año de operación de DCK

PRESUPUESTO DE VENTAS DELICROKANTE x PRESENTACION & CANAL DE VENTA (AÑOS 1 AL 5)

		A. UEN INTERMEDIARIOS									B. UEN VENTAS DIRECTAS									
		Consolidado de Ventas			Canal Nivel 1: Distribuidores Mayonistas y Distribuidores Independientes			Canal Nivel 2: Tenderos			Canal Nivel 3 PVD DCK: Punto de Venta Directo DCK			Canal Nivel 4 "CMDCK" Carritos Maniceros DCK			Canal Nivel 5 ECOMMERCE, NVD (NEGOCIO VENTA DIGITAL), MARKET PLACES			
AÑO	Presentación	Precio venta Promedio	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$	Cantidad	\$ Venta	% Part Via \$
AÑO 2022	Ristra 10 Unds	\$ 4.400	47.500	\$ 209.000.000	43%	16.625	\$ 73.150.000	35%	9.500	\$ 41.800.000	20%	7.125	\$ 31.350.000	15%	7.125	\$ 31.350.000	15%	7.125	\$ 31.350.000	15%
	Cuarto	\$ 1.400	43.600	\$ 61.040.000	13%	15.260	\$ 21.364.000	35%	8.720	\$ 12.208.000	20%	6.540	\$ 9.156.000	15%	6.540	\$ 9.156.000	15%	6.540	\$ 9.156.000	15%
	Media	\$ 2.800	17.500	\$ 49.000.000	10%	6.125	\$ 17.150.000	35%	3.500	\$ 9.800.000	20%	2.625	\$ 7.350.000	15%	2.625	\$ 7.350.000	15%	2.625	\$ 7.350.000	15%
	Libra	\$ 5.200	29.600	\$ 153.920.000	32%	10.360	\$ 53.872.000	35%	5.920	\$ 30.784.000	20%	4.440	\$ 23.088.000	15%	4.440	\$ 23.088.000	15%	4.440	\$ 23.088.000	15%
	Bolsita individual	\$ 700	17.700	\$ 12.390.000	3%	6.195	\$ 4.336.500	35%	3.540	\$ 2.478.000	20%	2.655	\$ 1.858.500	15%	2.655	\$ 1.858.500	15%	2.655	\$ 1.858.500	15%
	GRAN TOTAL AÑO		155.900	\$ 485.350.000	100%	54.565	\$ 169.872.500	35%	31.180	\$ 97.070.000	20%	23.385	\$ 72.802.500	15%	23.385	\$ 72.802.500	15%	23.385	\$ 72.802.500	15%

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Presupuesto de costos de comercialización

El presupuesto aquí referido para la comercialización corresponde a los costos del antes y durante el lanzamiento de la empresa, publicidad y acciones de marketing referenciadas, indicando la fuente de la cual se paga el costo o gasto indicado.

Tabla 47. Presupuesto detallado de gastos de comercialización antes y durante el inicio de la empresa DCK

Actividad	Detalle	Periodicidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Fuente
Compra de Motocicleta con Parrilla	Para entrega de productos domicilio y compra de algunos de los insumos y materias prima	Única Vez	1	\$ 4.139.000	\$ 4.139.000	Inversión Inicial Socios
Compra Carritos Maniceros DCK	Compra de los carritos para la atención de este canal de ventas	Única Vez	2	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	Inversión Inicial Socios
Brochure Marca & Producto	Brochure de presentación de la empresa con sus 5 presentaciones, 4 sabores y formas de comercialización	Única Vez	500	\$ 1.000	\$ 500.000	Inversión Inicial Socios
Estrategia de Producto & Servicio	Brandeo carrito manicero DCK	Mensual	2	\$ 75.000	\$ 150.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
Estrategia de Distribución	Triptico/Plegable/Volante	Mensual	600	\$ 417	\$ 250.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
Estrategia de Fuerza de Ventas	Pendón para punto de venta directo	Mensual	1	\$ 100.000	\$ 100.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
Estrategia de Promoción & Comunicación	Outsourcing página web, landing page y redes sociales:: Fee de creación y mantenimiento y actualizaciones mensuales. Las redes sociales son Twitter, Facebook, Instagram, Tik Tok, YouTube y Pinterest	Mensual	1	\$ 400.000	\$ 400.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
	Antuncios Facebook y redirigir tráfico Landing page	Mensual	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
	Campaña redes sociales para NVD (Negocio de Venta Digital, diversas redes como: Twitter, Facebook, Instagram, Tik Tok, YouTube y Pinterest	Mensual	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
	Contratación trabajo y/o Campañas de SEO	Mensual	1	\$ 100.000	\$ 100.000	Inversión Inicial Socios (2 meses iniciales) + gasto fijo mensual posteriormente
					GASTOS UNICA VEZ	\$ 7.139.000
					GASTOS MENSUALES	\$ 1.500.000
					GASTOS TOTALES	\$ 8.639.000

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Presupuesto de costos laborales

Por la necesidad de ser muy eficiente en el uso de los recursos, la empresa realizará las contrataciones de 3 personas con diferentes perfiles y asignaciones específicas de tareas mediante la modalidad de contrato a término indefinido. Esta información fue suministrada en el numeral 2.10 y para conocerla en detalle para los 5 años proyectados de operación, ver el **anexo 12, simulador financiero**, en la **hoja del presupuesto detallada de la nómina**. Los incrementos del costo de nómina cada año, se ajustan a lo proyectado en el simulador financiero que aparece también en el anexo 12.

Tabla 48. Costos laborales 5 años de operación de DCK

CONCEPTO	CARGO/ FUNCION	SALARIO	AÑO 1: 2022	AÑO 2: 2023	AÑO 3: 2024	AÑO 4: 2025	AÑO 5: 2026	GRAN TOTAL GASTOS SALARIALES
			VALOR CON PRESTACIONES	VALOR CON PRESTACIONES	VALOR CON PRESTACIONES	VALOR CON PRESTACIONES	VALOR CON PRESTACIONES	
ADMINISTRATIVA	Supervisor	\$ 1.200.000	\$ 21.888.000	\$ 22.544.640	\$ 23.446.426	\$ 24.267.050	\$ 25.237.733	\$ 117.383.849
VENTAS	Domiciliario /Montador /Empacador	\$ 950.000	\$ 17.328.000	\$ 17.847.840	\$ 18.561.754	\$ 19.211.415	\$ 19.979.872	\$ 92.928.880
PRODUCCIÓN/ SERVICIO	Operario de Producción	\$ 950.000	\$ 17.328.000	\$ 17.847.840	\$ 18.561.754	\$ 19.211.415	\$ 19.979.872	\$ 92.928.880
TOTAL NÓMINAS		\$ 3.100.000	\$ 56.544.000	\$ 58.240.320	\$ 60.569.933	\$ 62.689.880	\$ 65.197.476	\$ 303.241.609

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Presupuesto de costos administrativos

Esta información fue suministrada en el numeral 2.10.

8.8 Presupuesto de inversión

La inversión que se requiere fue presentada de forma general por rubro en el numeral 2.10, en el **anexo 12, simulador financiero**, en la **hoja detalle inversiones se pueden visualizar los elementos que conforman cada rubro.**

8.9 Estados financieros (escenario probable)

En los numerales siguientes, se presenta el componente financiero de DCK con base en el escenario probable definido por los emprendedores y establecido entre conservador y optimista. Estos 3 estados financieros: flujo de caja, estado de resultados y balance general, se soportan en las estimaciones de ventas, costos y gastos realizadas para los 5 años de proyección.

Tener presente que, para el primer año de operación, especialmente, en los dos primeros meses, se requiere un capital de trabajo de \$ 70.898.333 que será cubierto con préstamo y así garantizar la operación de la compañía para luego gestionar el crecimiento de distribuidores y clientes.

8.10 Flujo de caja

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja proyectado para DCK en los primeros 5 años de operación:

Tabla 49. Flujo de caja de los primeros 5 años de operación de DCK

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$ 73.898.333	\$ 81.870.727	\$ 82.379.931	\$ 90.996.618	\$ 122.713.576	\$ 158.754.429	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 8.338.160	\$ 15.404.813	\$ 26.721.864	\$ 36.099.968	\$ 46.948.196	
KTNO	\$ 73.898.333	\$ 73.532.567	\$ 66.975.117	\$ 64.274.754	\$ 86.613.608	\$ 111.806.233	
Activo Fijo Neto	\$ 30.279.000	\$ 26.144.700	\$ 22.010.400	\$ 17.876.100	\$ 13.741.800	\$ 9.607.500	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.134.300	\$ 8.268.600	\$ 12.402.900	\$ 16.537.200	\$ 20.671.500	
Activo Fijo Bruto	\$ 30.279.000	\$ 30.279.000	\$ 30.279.000	\$ 30.279.000	\$ 30.279.000	\$ 30.279.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 104.177.333	\$ 99.677.267	\$ 88.985.517	\$ 82.150.854	\$ 100.355.408	\$ 121.413.733	

Fuente: Elaboración propia.

En la realización del flujo de caja del proyecto se evidencia la necesidad de contar con un capital de trabajo por valor de \$ 73.898.333, como flujo de caja para el funcionamiento de los dos primeros meses de operación.

8.11 Estado de resultados

En la siguiente tabla se presentan los estados de resultados para DCK en los primeros 5 años de operación:

Tabla 50. Estados de resultados de los primeros 5 años de operación de DCK

	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 485.350.000	\$ 557.989.110	\$ 659.610.082	\$ 742.170.655	\$ 847.187.565
COSTO VENTAS	\$ 349.452.000	\$ 401.752.159	\$ 470.352.728	\$ 526.668.125	\$ 595.410.809
UTILIDAD BRUTA	\$ 135.898.000	\$ 156.236.951	\$ 189.257.354	\$ 215.502.529	\$ 251.776.756
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 56.544.000	\$ 58.240.320	\$ 60.569.933	\$ 62.689.880	\$ 65.197.476
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 19.394.000	\$ 19.975.820	\$ 20.774.853	\$ 21.501.973	\$ 22.362.052
OTROS GASTOS	\$ 18.000.000	\$ 19.000.000	\$ 20.000.000	\$ 21.000.000	\$ 22.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 4.134.300	\$ 4.134.300	\$ 4.134.300	\$ 4.134.300	\$ 4.134.300
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 37.825.700	\$ 54.886.511	\$ 83.778.269	\$ 106.176.376	\$ 138.082.929
GASTOS FINANCIEROS	\$ 13.301.700	\$ 9.578.237	\$ 5.184.550	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 24.524.000	\$ 45.308.274	\$ 78.593.718	\$ 106.176.376	\$ 138.082.929
IMPUESTOS	\$ 8.338.160	\$ 15.404.813	\$ 26.721.864	\$ 36.099.968	\$ 46.948.196
UTILIDAD NETA	\$ 16.185.840	\$ 29.903.461	\$ 51.871.854	\$ 70.076.408	\$ 91.134.733

Fuente: Elaboración propia.

De resaltar que todos los años el estado de resultados es positivo, dejando utilidad para los socios.

8.12 Balance general

Tabla 51. Balance general de los primeros 5 años de operación de DCK

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
BALANCE						
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 73.898.333,33	\$ 81.870.726,57	\$ 82.379.930,60	\$ 90.996.618,43	\$ 122.713.576,10	\$ 158.754.428,52
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.134.300,00	\$ 8.268.600,00	\$ 12.402.900,00	\$ 16.537.200,00	\$ 20.671.500,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 30.279.000,00	\$ 26.144.700,00	\$ 22.010.400,00	\$ 17.876.100,00	\$ 13.741.800,00	\$ 9.607.500,00
TOTAL ACTIVO	\$ 104.177.333,33	\$ 108.015.426,57	\$ 104.390.330,60	\$ 108.872.718,43	\$ 136.455.376,10	\$ 168.361.928,52
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 8.338.160,0	\$ 15.404.813,2	\$ 26.721.864,3	\$ 36.099.967,9	\$ 46.948.195,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 8.338.160,0	\$ 15.404.813,2	\$ 26.721.864,3	\$ 36.099.967,9	\$ 46.948.195,7
Obligaciones Financieras	\$ 73.898.333,33	\$ 53.212.426,57	\$ 28.803.056,58	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 73.898.333,33	\$ 61.550.586,57	\$ 44.207.869,75	\$ 26.721.864,27	\$ 36.099.967,87	\$ 46.948.195,70
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00	\$ 30.279.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 16.185.840,0	\$ 29.903.460,9	\$ 51.871.854,2	\$ 70.076.408,2	\$ 91.134.732,8
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.279.000,00	\$ 46.464.840,00	\$ 60.182.460,85	\$ 82.150.854,17	\$ 100.355.408,22	\$ 121.413.732,82
TOTAL PAS+PAT	\$ 104.177.333,33	\$ 108.015.426,57	\$ 104.390.330,60	\$ 108.872.718,43	\$ 136.455.376,10	\$ 168.361.928,52
CUADRE (ACT=PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

8.13 Indicadores financieros

Esta información fue suministrada en el numeral 2.10, con los precios, los costos, los márgenes, flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias proyectado y balance estimado aún más

detallada en el **anexo 12** del simulador financiero

8.14 Fuentes de financiación

Esta información fue suministrada en el numeral 2.10, con el aporte de socios y el crédito requerido y con mayor detalle en el **anexo 12** del simulador financiero

8.15 Evaluación financiera

Esta información fue suministrada en el numeral 2.10, con la tasa interna de retorno, rentabilidad del proyecto y periodo de recuperación de la inversión a mayor detalle en el **anexo 12** del simulador financiero

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Como indica Muriel en el año 2018 “La motivación de las organizaciones para implementar esquemas de gestión sostenible se ve presionada por los drásticos cambios en los diferentes entornos”, en este sentido la sostenibilidad de Delicrokante parte de un producto casi que natural, generado desde la naturaleza con un cultivo noble que no genera una mayor contaminación y que para su posterior extracción o cosecha, se puede hacer tanto manualmente como con algo de tecnología a través de vehículos agrícolas de extracción para su posterior producción o transformación; para lo que básicamente necesita aplicarse agua, energía y consumo de gas en la elaboración o tostado del maní y finalmente para su comercialización lo que se requerirá será un empaque en bolsa plástica y en ristras de cartón para llegarle al comprador o consumidor final.

Delicrokante tendrá en su página web los datos de la empresa incluyendo su misión, visión organigrama y datos de contacto para esas personas o entidades que estén interesadas en conocer algo en específico relacionado con la compañía y sus acciones, adicionalmente en su plataforma web existirá un apartado de buenas prácticas y de transparencia donde se incluirán regularmente documentos e información con respecto al pago de impuestos y otras operaciones y obligaciones de la empresa con el propósito de consultas fiscales y de otra índole.

9.1 Dimensión social

Considerando la dimensión social Delicrokante aplicada a sus diferentes interlocutores, la empresa ofrecerá importantes alternativas sociales en los procesos productivos y de comercialización como son: Proveedores, colaboradores, clientes y red de comercialización o vendedores.

En cuanto a los proveedores:

Si bien DCK adquirirá el producto base o materia prima principal como es el maní inicialmente de proveedores del mercado o plazas mayoristas o centrales de abastos, la intención de la compañía en su escalabilidad y componente social, es poder llegar a impactar comunidades productoras y preferiblemente beneficiarias de programas sociales del gobierno nacional como son “desplazados”, “familias en nación” o población reinsertada.

En cuanto a la red de distribuidores:

SND: Los socios negociantes digitales serán esas personas que sin importar su condición económica, social, cultural, racial y hasta religiosa, podrán independiente de su formación académica y títulos, participar de un negocio 100% digital, sin manejo de inventarios ni inversiones previas, que les permitirán desde sus redes sociales y desde sus contactos tanto de familiares y de amistades a través del catálogo digital, whats app y de sus gestión social y de venta, generar unos ingresos o comisiones por ser socios digitales que sirvan de intermediarios para promover o vender los productos de DCK., tanto para compradores como para la red de referidos.

Distribuidores & Tenderos:

Delicrokante generará ingresos bien sea directamente a estas personas o con la posibilidad con el margen generado de sus productos, de que estos tengan un ingreso o ganancia para emplear o contratar una red de vendedores u operadores para sus negocios.

Vendedores carrito manicero DCK: Ofrecer este modelo de servicio bajo la modalidad de comodato para el “carrito manicero” y con la posibilidad de la entrega del producto bajo consignación, les permitirá a estas personas generar un ingreso sin mayores requisitos financieros ni académicos

En cuanto a los clientes o usuarios:

Delicrokante buscará ser en términos de sus emprendedores, la empresa del “Bonice” del maní ya que casi que cualquier persona tendrá la posibilidad de participar de su comercialización y generación de un ingreso (margen) o de una comisión bien sea como distribuidor TAT, vendedor del carrito manicero DCK o un SND (socio del negocio digital) o social selling que permitirá llegar de variadas y diversas formas a los clientes y consumidores finales.

En la dimensión social DCK permitirá brindar una solución deliciosa, higiénica y económica para todas esas personas que tienen limitaciones de tiempo, dinero e inaccesibilidad para una alimentación mayor o de productos que no sean perecederos o de fácil portabilidad.

Delicrokante contribuirá a una mejor salud y figura de las personas, por ofrecer un producto que ayuda a reducir la mortalidad causada por problemas cardiovasculares, con un producto como el maní que contiene una gran cantidad de vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudan en la reducción del colesterol, reduce el riesgo de padecer cáncer de estómago, protege de enfermedades coronarias, previene accidentes cerebrovasculares, reduce el riesgo de padecer de cálculos biliares, regula el azúcar en la sangre e incluso ayuda a combatir la depresión”.

Finalmente, para sus usuarios DCK garantizará un manejo acorde a las regulaciones del INVIMA para empresas productoras de alimento, cursos de manipulación de alimentos de sus empleados más la garantía de unas instalaciones e implementos en un lugar de producción y empaque con condiciones de seguridad e higiene.

En cuanto a sus colaboradores:

Delicrokante garantizará el cumplimiento de los beneficios de ley de todos sus colaboradores directos como son el pago de su seguridad social, la vinculación a la ARL, el pago de al menos los salarios mínimos legales de Colombia con todas sus prestaciones, jornadas laborales de máximo 48 horas y el pago de horas extras y recargos nocturnos cuando estas sean generadas.

9.2 Dimensión ambiental

Citando a Muriel según indicó en el año 2018, “A lo largo de todas las latitudes del globo se producen impactos ambientales diarios e irreversibles que cada vez más, lesionan y agravan la problemática de sostenibilidad del mundo”. Por esto Delicrokante en la medida que la escalabilidad se logre, buscará cómo utilizar empaques biodegradables ya que esta será la principal huella, ambiental que dejará con su proceso de producción y comercialización.

Por su mayor eficiencia energética vs, otras formas de tostado, el horno que adquirirá Delicrokante generará un mayor ahorro de energía comparado con otras formas utilizadas por otras marcas y empresas. Definitivamente como indica (Muriel 2018), “El camino que las

organizaciones deben seguir en la actualidad, no debe llevarlas a una mera utilidad económica, la gestión de las instituciones debe ser sostenible con los recursos en el tiempo y alienada con el bienestar de la sociedad” (Muriel, 2018).

9.3 Dimensión económica

La empresa DCK tiene concebida en su estructura de costos y precios de venta, generar unos márgenes o utilidades que se podrán compartir con los diferentes actores de la comercialización de la empresa,

Con sus 3 empleos directos y la diversidad de empleos indirectos con mayoristas, TAT, carritos maniceros y NVD (negocio de venta digital), DCK aportará a la generación de riqueza o ingreso para el desarrollo de las personas.

La dimensión económica de la empresa no se suscribirá solo al municipio de Itagüí o del Valle de Aburrá de Medellín, sino que gracias al negocio de venta digital aprovechando la digitalización y la tecnología, podrá llegar a cualquier lugar del territorio nacional.

9.4 Dimensión de gobernanza

Por su componente de venta de ecommerce y digital, la compañía se compromete a cuidar y resguardar la información de sus clientes o sus compradores y de sus negociantes digitales haciendo un adecuado manejo también de la ley de tratamiento de datos y de habeas data.

Para garantizar la pluralidad de sus acciones y decisiones en el órgano mayor de administración se definen tres integrantes de la junta de socios que sesionará mensualmente y que permitirán que siempre exista una decisión definida por mayoría sin el empate que podría generar tener solo dos representantes.

En esta dimensión la compañía también se compromete a informar real y verazmente a través de sus empaques de los contenidos, materiales, insumos e ingredientes que tienen sus productos, así como la respectiva información nutricional claramente visible para el usuario final.

10. CONCLUSIONES

Para la elaboración de este documento se aplicó investigación tanto de fuentes primarias como secundarias, los autores se apoyaron en documentos públicos, privados, varias entrevistas, con empresarios del sector, con futuros clientes, proveedores, expertos técnicos, se aplicó investigación cuantitativa mediante encuesta, análisis de competencia, entre otros, para concluir lo siguiente:

- Adelantar un proyecto productivo de emprendimiento que esté alineado con una de las tendencias mundiales como es la alimentación saludable y por tanto, asociar un alimento tipo snacks, con componente natural, contenido energético y proteico, que ayuda a calmar la sensación de hambre y alimentar saludablemente, tiene un doble beneficio para los futuros clientes, lo cual permite confiar en que tendrá un buen desempeño, además que cubre una necesidad como lo es la alimentación, la cual siempre se recicla, es decir, una vez se satisface, ella vuelve y aparece en el tiempo (afortunadamente para el proyecto).
- Involucrar herramientas, metodologías e instrumentos para definir la propuesta de valor como es el canvas del lienzo de valor presentado dentro de la investigación, permite concluir que es una excelente herramienta para los emprendedores con lo cual se desarrolla la etapa previa al prototipado y validación de una manera mucho más efectiva. La solución propuesta, “Maní como alimento saludable para calmar la sensación de hambre”, es efectivamente una propuesta que fue digna de ser llevada al desarrollo del modelo de negocio.
- Desarrollar el modelo de negocio, dándole el carácter de sostenibilidad, donde se incorporan elementos sociales, medioambientales, entre otros, permite tener una más amplia visión del negocio, incorporan actores clave y garantizan una mayor sostenibilidad del negocio o emprendimiento propuesto.
- Delicrökante a pesar de ser un emprendimiento basado en un producto común y de fácil acceso y con bajas barreras de entrada para ingresar al negocio, se le da un carácter de innovación especialmente en dos ámbitos: 1. el tipo de mercado al que se dirige, mercado popular, con un producto de buena calidad, empaque diferenciado y cumpliendo con toda la normatividad sanitaria y 2. En el esquema de comercialización, sin tener vendedores propios para no tener

carga laboral alta, pero si desarrollando el modelo de venta digital, los carritos maniceros en lugares públicos de mucha afluencia de público y con distribuidores independientes y empresariales a los cuales se les genera una rentabilidad muy atractiva.

Las diferentes investigaciones de mercado desarrolladas permitieron validar varias de las hipótesis plateadas como son:

- El 70% de la población en general consume maní e invierten mínimo \$ 1.000 al mes en el producto, con lo cual, para el mercado geográfico priorizado para el desarrollo del proyecto, Medellín y su Área Metropolitana con un total de 1.840.778 clientes potenciales, pueden realizar compras de maní por \$ 1.840.777.852. Los consumidores tienen normalmente en promedio más de dos marcas de maní de preferencia.
- El lugar preferido para la compra de maní sigue siendo la tienda de barrio, el sabor que más gusta es el dulce en estratos bajos y el simple en estratos altos. El consumo promedio de maní por persona es de un cuarto de libra al mes, las variables de mayor peso a la hora de comprar maní son: marca, calidad y empaque y finalmente las ocasiones preferidas de consumo son: el trabajo, los momentos de esparcimiento y los momentos de estudio.
- Realizar y aplicar todos los componentes del simulador financiero aportado por la EAN, pero ante todo, al poner las cifras en blanco y negro del emprendimiento, permite establecer las fuentes de financiación para la puesta en marcha, los recursos de capital humano y técnico requeridos, además de entender la proyección del flujo de caja y realizar las pruebas ácidas de la TIR 34,95%, generando un indicador atractivo para la unidad productiva y está por encima de la expectativa trazada con una TEC del 20%, VPN \$ 42.089.388, que permite entender que los ingresos serán más altos que los egresos, validando desde el punto de vista financiero que el emprendimiento es viable financieramente y el punto de equilibrio en unidades es de \$ 83.447.
- La gran recomendación del proyecto es implementar el plan de negocio formulado ya que presenta un buen producto, tiene mercado potencial, tiene un modelo de negocio simple, pero diferenciado en su modelo de distribución, que es viable financieramente y que requiere de una inversión pequeña de \$ 104.177.333; para generar una utilidad neta de \$ 259.172.296 en los primeros 5 años de operación.

REFERENCIAS

- Alcec.com (2017). Tendencias en Snack Saludables. Recuperado de <https://alsec.com.co/402-2/>
- Aprendiendocalidadyadr. (s.f.). *Cuadrantes matriz IE*. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/wp-content/uploads/2016/11/GR%C3%81FICO-MEFI-MEFE.png>
- Arjona Harry, J. F. (2018). *El value for money*. Recuperado de https://nanopdf.com/download/el-value-for-money-autor-del-articulo-juan-fernando-arjona-harry_pdf
- Atlasbig.com. (2021). *Principales países productores de maní*. Recuperado de <https://www.atlasbig.com/es-ar/paises-por-produccion-de-mani>
- Betancourt, D. F. (5 de julio de 2016). *Cómo hacer un árbol de problemas: ejemplo práctico*. Recuperado de www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas
- Betancourt, D. F. (s.f.). *Lienzo de propuesta de valor: El canvas para ajustar tu oferta y aumentar tu demanda*. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor/>
- Bsc Designer. (2021). *Cinco pasos del análisis Pestel*. Recuperado de <https://bscdesigner.com/es/pestel-analisis.htm#pestel-template>
- Burbano, O. S. (2017). *Implementación de 5000m² de maní (Arachis hypogaea L) variedad Virginia, estableciendo metodologías de producción y alternativas de comercialización innovadoras en el municipio Valle del Guamuez*. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=ingenieria_agronomica
- Cámara Argentina del Maní. (2019). *Estudio sobre consumo del material del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo, provincia de Córdoba*. Recuperado de <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/estudio-sobre-consumo-del-material-del-mani-en-la-argentina-y-estrategias-para-promoverlo-provincia-de-cordoba/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?* Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

- Cámara de Comercio de Cali. (2015). *Los expertos en maní*. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/los-expertos-en-mani/>
- Céspedes, S. (2010). *Principios de mercadeo*. 5a. ed.. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección social –Minsalud-. (s.f.). (1° de septiembre de 2013). *Regulación sanitaria, alimentos y bebidas para el consumo humano*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/normograma-sanitario-alimentos-bebidas.pdf>
- Croppers. (2021). *Comer maní es saludable*. Recuperado de https://www.croppers.com.ar/nota/nota/46/salud_comer-mani-es-saludable/
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*, 15a. ed.. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2018). *Resultados censo nacional de población y vivienda*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (29 de septiembre de 2021). *Dónde estamos*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (s.f.). *Encuesta anual manufacturera (EAM) Históricas*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (s.f.). *Cuentas nacionales*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (s.f.). *Proyecciones de población*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- Design Thinking 24/7. (s.f.). (s.f.). *Qué es y cómo hacer un árbol de problemas*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HH25PxFOwP4>
- Design Thinking Comunidad Online. (s.f.). *El mapa de empatía*. Recuperado de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/metodo-persona/>
- Díaz, A. (31 de marzo de 2018). *Conoce en qué fase te encuentras en el desarrollo de clientes*. Recuperado de <https://leannovators.tech/blog/conoce-en-que-fase-te-encuentras-en-el-desarrollo-de-clientes/>
- Díaz, C. (2013). *Gobierno corporativo de las empresas*. Recuperado de <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/gobierno-corporativo-empresas/189823/>
- Durán Ríos, C. (2012). *Análisis a nivel exploratorio basado en escenarios del comportamiento de la construcción de vivienda vertical entre 2012 y 2015 en el área metropolitana de Medellín*. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/626/CamiloFrancisco_DuranRios_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Espectador. (14 de diciembre de 2018). *Manitoba, la venta de colegio que se convirtió en empresa*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/manitoba-la-venta-de-colegio-que-se-convirtio-en-empresa/>
- El Nuevo Siglo. (s.f.). *Poder adquisitivo ha crecido casi 5% en un año*. Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-poder-adquisitivo-de-los-colombianos-ha-crecido-casi-5-en-un-ano>
- El País. (31 de agosto de 2014). *Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/los-pasabocas-y-snacks-un-negocio-creciente-en-colombia.html>
- El Tiempo. (21 de julio de 2015). *Colombia tiene cerca del 1 % de gimnasios del mundo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16125076>
- El Tiempo. (6 de abril de 2021). *Los 'snacks' ya no son los malos del paseo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/tendencias/los-snacks-ya-no-son-los-malos-del-paseo-578992>

- Empresas Agroindustria. (s.f.). *Oferta agroindustrial para República Dominicana*. Recuperado de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Oferta%20Agroindustrial_0.xls
- Eserp Business & Law Scholl. (2021). *¿Qué es y cómo hacer un análisis Peste?*. Recuperado de https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/?_adin=02021864894
- Excelence, I. (30 de julio de 2017). *Características de un mapa de procesos de negocio*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/06/30/caracteristicas-mapa-de-procesos-de-negocio/>
- Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Medellín. (s.f.). *Estaciones Calidad del aire del área metropolitana del Valle de Aburrá*. Recuperado de <https://minas.medellin.unal.edu.co/convenios/redaire/estaciones.html>
- Font, L., & Ronceros, D. (2017). *Social Selling: Guía fácil para vender en LinkedIn*. Madrid, España: Bubok Publishing.
- Guevara Benevides, L. M. (12 de marzo de 2018). *Los cinco argumentos que explican el auge del negocio de los domicilios*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/las-cinco-razones-que-explican-el-auge-del-negocio-de-domicilios-2608774>
- Gestiopolis. (s.f.). *Análisis del libro la estrategia del océano azul*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Hiebing, R. G., y Cooper, S. W. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México, Ciudad de México: McGraw-Hill.
- I-Alimentos. (2015). *El mercado de los snacks*. Recuperado de <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/edicion-11/el-mercado-de-los-snacks/>
- Iebschool. (2021). *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>
- Iglesias, Y. (s.f.). *El mapa de empatía*. Recuperado de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

- Indexmundi. (s.f.). *Maní precio mensual - peso colombiano por tonelada*. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=mani&meses=60&moneda=cop>
- Inexmoda. (19 de septiembre de 2018, 09 18). *¿Cómo crear, entregar y capturar valor para los clientes?* Recuperado de <http://www.saladeprensainexmoda.com/como-crear-entregar-y-capturar-valor-para-los-clientes/>
- La República. (26 de agosto de 2019). Ingenio Empresa. (s.f.). *Tiendas de barrio, el canal tradicional que se sigue reinventando*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/tiendas-de-barrio-el-canal-tradicional-que-se-sigue-reinventando-2899909>
- La República. (26 de septiembre de 2019). Ingenio Empresa. (s.f.). *Reducción de barreras comerciales genera crecimiento en la región*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/reduccion-de-barreras-comerciales-genera-crecimiento-en-la-region>
- La República. (s.f.). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>
- Linea.ccb.(s.f.). *Descripción actividades económicas (Código CIU)*. Recuperado de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- López, L., Grosso, N., y Olmedo, R. (2020). *Percepción de productos de maní por parte de los adquirientes y consumidores*. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/nexoagro/article/view/30829>
- Macarena Hernández, R. y Macarena Montaner A. (2003). *Racionalidad y conducta del consumidor: el impacto de la utilidad de transacción y el precio de referencia*. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2003/hernandez_m/sources/hernandez_m.pdf
- Magyp. (s.f.). La República. (s.f.). *Análisis del maní, mercados agropecuarios*. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda_archivos/000506_Man%C3%AD%20-%202018.pdf

- Manitoba. (2017). *Manitoba entre las 100 marcas de productos de alimentos y bebidas más valiosas de Colombia*. Recuperado de <https://www.manitoba.com.co/es/noticias/manitoba-entre-las-100-marcas-de-productos-de-alimentos-y-bebidas-mas-valiosas-de-colombia>
- Manitoba. (2021). *Las verdades sobre el consumo de maní*. Recuperado de <https://www.manitoba.com.co/es/noticias/los-verdaderos-beneficios-del-mani>
- Mipymes. (2019). *Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Muriel, M. H. (12 de diciembre de 2018). *Importancia de la gestión sostenible en las empresas del siglo XXI*. Recuperad de <https://core.ac.uk/download/pdf/234592352.pdf>
- Ospina Toro, M. P. (26 de agosto de 2019). *El Valle de Aburrá representa el mayor aporte al PIB departamental*. Recuperado de <https://www.elmundo.com/noticia/El-Valle-de-Aburra-representa-el-mayor-aporte-al-PIB-departamental/377433>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona, España: Deusto.
- Portafolio. (19 de octubre de 2019). *¿Cuántos litros de cerveza toma un colombiano al año?*
- Porter, M. (1° de enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que la dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 6. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633159911&Signature=Tt1Qt4A54OT0oHF~bZMBBUvCcGyu-U1hnq807WhDP--6uhUF4kxn6Clss87dpcKsV7xbpsy8STWSTGCAy8RftSnN
- Prado Pomar, M. (1° de septiembre de 2013). *Propueta de un modelo de negocio sostenible para enmprendedores*. Recuperado de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/25649/1/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Prim, A. (s.f.). *Propuesta de valor; 7 ejemplos y 3 claves para diseñarla correctamente*. Recuperado de <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>

- Procolombia. (2018). *Aceites y grasas: por qué comprar Colombia*. Recuperado de <https://procolombia.co/https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/pasabocas-o-snacks>
- Pulzo. (23 de agosto de 2019). *A pesar de cadenas bajo costo, tiendas de barrio son las preferidas y reinan en Colombia*. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/cuantas-tiendas-barrio-hay-colombia-cifras-consumo-dia-tendero-PP754242>
- Questionpro. (2021). *Calculadora de margen de error*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-margen-de-error.html>
- Quiroa, M. (2020). *Análisis de la competencia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-la-competencia.html>
- Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/cuantos-litros-de-cerveza-toma-un-colombiano-al-ano-534729>
- Revilla, N. (2018). *Social Selling: el arte de vender en entornos sociales*. Madrid , España: Bubok Publishing.
- Revista Dinero. (25 de mayo de 2019). *Se reacomoda el negocio de los gimnasios*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>
- Revistaialimentos. (s.f.). *El mercado de los snacks*. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-11/el-mercado-de-los-snacks/>
- Revistapym.. (6 de enero de 2021). *Así registra el consumo de snacks en Colombia y el mundo*. Recuperado de <https://revistapym.com.co/mercadeo/asi-registra-el-consumo-de-snacks-en-colombia-y-el-mundo>
- Ruiz de Maya, S. y Grande Esteban, I. (2013). *Casos de comportamiento del consumidor, reflexiones para la dirección de marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Secretaría General de Bogotá. (1° de agosto de 2015). *Sistema integrado de gestión distrital*. Recuperado de https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_14%20Referenciaci%C3%B3n%20Competitiva.pdf

- Semana. (11 de julio de 2018). *¿Cómo está cambiando el negocio de los snacks en Colombia?* Recuperado de <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-cambiando-el-negocio-de-los-snacks/263954/>
- Thefoodtech. (7 de mayo de 2020). *Los snacks más consumidos en Colombia*. Recuperado de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/los-snacks-mas-consumidos-en-colombia/>
- Tic, E. (s.f.). *Cómo utilizar el lienzo de propuesta de valor de Pigneur y Osterwalder*. Recuperado de <https://economytic.com/propuesta-de-valor/>
- Universidad EAFIT. (s.f.). *Capacidad de visionar el futuro de las viviendas verticales en la ciudad de Medellín*. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/626/Anexo_3_Analisis%20de%20escenarios.xls?sequence=4&isAllowed=y
- Universidad de Guadalajara. (s.f.). *Clasificación general de las fuentes de información*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>
- Velásquez Centales, N. C. (2015). *Caracterización morfoagronómica de 62 accesiones del banco de germoplasma de mani (Arachis hypogaea L.) de la nación colombiana*. Recuperado de http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1238/Tesis_Caracterizaci%C3%B3n%20Man%C3%AD%2062_Nadia_Vel%C3%A1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=35&zoom=100,109,478
- Ventura, D. (16 de agosto de 2020). *Capacidad de visionar el futuro de las viviendas verticales en la ciudad de Medellín*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53654004>

ANEXOS

Anexo 1. Estudio sobre consumo del maní en la Argentina y estrategias para promoverlo, realizado por la Cámara Argentina del Maní

Anexo 2. Caracterización de usuario y necesidades para el proyecto DCK

Anexo 3. Guion de entrevista usado para definición del segmento clientes y guion de entrevista usado para validación del prototipo de producto

Anexo 4. Normograma sanitario de alimentos y bebidas en Colombia

Anexo 5. Información adicional sobre el análisis del sector

Anexo 6. Cuestionario usado para la investigación mediante técnica de encuesta con clientes finales

Anexo 7. Guion de entrevista aplicado a públicos clave para validación modelo de negocio

Anexo 8. Análisis de competencia mediante referenciación competitiva

Anexo 9. Resultados detallados de la investigación cuantitativa desarrollada con consumidores

Anexo 10. Estrategia de Marketing Mix y el presupuesto requerido

Anexo 11. Negocio de venta digital DCK

Anexo 12. Simulador financiero

Anexo 13. Análisis técnico y de producción

Anexo 14. Matrices de análisis estratégico