

# Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL

PROYECTO DE GRADO CREACIÓN DE EMPRESA  
VEGANA MEAT SAS

AUTOR

ADRIANA LÓPEZ GÓMEZ

DIRECTOR

AIDA XIMENA LEÓN GUATAME

BOGOTÁ, 27 DE ENERO DE 2020

**DEDICATORIA**

*A mi familia por brindarme su apoyo y compañía de manera incondicional y por hacer posible que los proyectos que emprendo siempre puedan ser alcanzados*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres que han sabido darme su ejemplo, a mis hermanos y compañero de vida Juan David, por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio. Así mismo, un especial agradecimiento a mis amigos, que colaboraron y aportaron desde sus áreas de conocimiento para la construcción de este trabajo.

También quiero agradecer a la Universidad Ean, a sus directivos y profesores por el acompañamiento durante mi proceso formativo, especialmente a mi asesora de tesis Aida Ximena León, quien, con su compromiso, paciencia y conocimiento, fortaleció y orientó el desarrollo de este proyecto académico para su exitosa finalización.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La idea de negocio identificada en el presente documento pretende demostrar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de hamburguesas precocidas a base de vegetales, dirigida a los estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá, en un proceso inicial de distribución en la localidad de Chapinero.

Vegana Meat nace con el objetivo de brindar una alternativa a los productos cárnicos, ofreciendo un producto de excelente sabor y textura, garantizando siempre la inocuidad y calidad a precios competitivos. Vegana Meat, es una hamburguesa 100% a base de vegetales, hecha con una mixtura de legumbres, hortalizas, hongos y especias, que ofrece una opción diferente en cuanto a productos procesados tipo hamburguesa, con tres variedades de sabores.

El mercado objetivo se determinó por medio de una investigación mixta, la cual se llevó a cabo a través de focus group y encuesta. La investigación de mercado realizada, permitió describir las características demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, logrando una segmentación específica de los clientes, enfocando así el desarrollo del plan de negocios a la satisfacción de sus necesidades.

La identificación de esta oportunidad de negocio tiene como fuente las nuevas tendencias de alimentación y salud que propenden un estilo de vida saludable en armonía con el ecosistema, la cual busca lograr un cambio de hábitos en los consumidores hacia productos más naturales y acordes con su metabolismo, promoviendo una idea de negocio financieramente viable y sostenible.

*Palabras clave:* Hamburguesas a base natural, alimentación sana, tendencias saludables.

## **ABSTRACT**

The business idea identified in this document is intended to demonstrate the viability of the creation of a company dedicated to the manufacture and marketing of pre-cooked and refrigerated vegetables-based hamburgers, aimed at strata 3 and 4 in Bogotá city, in an initial distribution process in Chapinero.

Vegana Meat born with the aim of offering a different alternative to meat products, offering a product of excellent flavor and texture, guaranteeing always safety and quality with competitive prices. Vegana Meat burger is a 100% plant-based hamburger, made from a mixture of legumes, vegetables, mushrooms and spices, which offers a different option in terms of processed products with three varieties.

The target market was determined through a mixed research, which was carried out through Focus Group and Survey. The market research made it possible to describe the demographic, psychographic and behavioral characteristics of buyers and consumers of processed food in Chapinero- Bogotá, achieving a specific segmentation of our customers, thus focusing the development of the business plan to meet their needs.

This business opportunity has its source in new food and health trends, which promote a healthy lifestyle in harmony with the ecosystem, which seeks to raise awareness and change habits in consumers towards more natural and consistent products with their metabolism, promoting a viable and sustainable business idea.

*Keywords:* Based-plant burgers, vegetarianism, healthy trends.

**TABLA DE CONTENIDO**

1.	NATURALEZA DEL PROYECTO .....	19
1.1	Origen o fuente de la idea de negocio .....	19
1.2	Descripción de la idea de negocio .....	22
1.3	Justificación y antecedentes .....	24
1.4	Objetivos empresariales .....	30
1.5	Estado actual del negocio .....	31
1.6	Descripción de productos o servicios .....	31
1.7	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	38
1.8	Potencial del mercado en cifras .....	38
1.9	Ventajas competitivas del producto y/o servicio .....	39
1.10	Resumen de las inversiones requeridas .....	40
1.11	Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	43
1.12	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	44
1.13	Equipo de trabajo.....	45
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	47
2.1	Caracterización del sector.....	47
2.2	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio .....	54
2.2.1	Amenaza de nuevos entrantes .....	54
2.2.2	Poder de los proveedores.....	55
2.2.3	Poder de los compradores.....	56
2.2.4	Amenaza de los sustitutos .....	57
2.2.5	Rivalidad entre competidores .....	59
2.3	Análisis de oportunidades y amenazas .....	63
2.4	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	81
3.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....	84
3.1	Análisis y estudio de mercado .....	84
3.1.1	Tendencias del mercado .....	84
3.1.2	Segmentación de mercado objetivo.....	89
3.1.3	Descripción de los consumidores .....	92
3.1.4	Tamaño del mercado .....	92
3.1.5	Riesgos y oportunidades de mercado .....	93
3.1.6	Diseño de las herramientas de investigación .....	95
3.1.7	Objetivos .....	96
3.1.8	Cálculo de la muestra .....	97

3.1.9	Diseño de las herramientas del estudio de segmentación .....	98
3.1.10	Metodologías de análisis de los competidores .....	99
3.2	Resultados .....	99
3.2.1	Resultados del análisis de la competencia .....	99
3.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor .....	102
3.2.3	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	116
3.2.4	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	117
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	125
4.1	Objetivos mercadológicos .....	125
4.2	La estrategia de mercadeo .....	126
4.3	Estrategias de producto y servicio.....	129
4.4	Estrategias de distribución.....	139
4.5	Estrategias de precio.....	140
4.6	Estrategias de comunicación y promoción .....	143
4.7	Estrategia de fuerza de ventas .....	146
4.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	147
5.	ASPECTOS TÉCNICOS .....	156
5.1	Objetivos producción .....	156
5.2	Ficha técnica del producto o servicio (Anexo 10).....	157
5.3	Descripción del proceso .....	158
5.4	Necesidades y requerimientos .....	160
5.5	Características de la tecnología .....	161
5.6	Materias primas y suministros.....	162
5.7	Plan de producción .....	163
5.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	164
5.9	Escalabilidad de operaciones.....	167
5.10	Capacidad de producción .....	168
5.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	169
5.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio .....	172
5.13	Procesos de investigación y desarrollo.....	173
5.14	Plan de compras.....	173
5.15	Costos de producción .....	175
5.16	Infraestructura .....	176
5.17	Mano de obra requerida.....	177



6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	179
6.1	Análisis estratégico.....	179
6.2	Misión.....	180
6.3	Visión .....	181
6.4	Análisis DOFA .....	181
6.5	Estructura organizacional .....	183
6.6	Perfiles y funciones .....	183
6.7	Organigrama.....	187
6.8	Esquema de contratación y remuneración .....	187
6.9	Factores clave de la gestión del talento humano .....	188
6.10	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano .....	189
6.11	Esquema de gobierno corporativo .....	189
6.12	Aspectos legales .....	191
6.13	Estructura jurídica y tipo de sociedad .....	191
6.14	Regímenes especiales .....	194
7.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	197
7.1	Objetivos financieros.....	197
7.2	Política de manejo contable y financiero.....	197
7.3	Presupuestos económicos (simulación).....	198
7.4	Proyección de ventas .....	199
7.5	Presupuesto de costos de comercialización.....	201
7.6	Presupuesto de costos laborales.....	202
7.7	Presupuesto de gastos administrativos .....	203
7.8	Presupuesto de inversión .....	205
7.9	Estados financieros (escenario probable) .....	206
7.10	Flujo de caja .....	206
7.11	Estado de resultados .....	208
7.12	Balance general .....	209
7.13	Indicadores financieros.....	210
7.14	Fuentes de financiación .....	212
7.15	Evaluación financiera .....	213
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	215
8.1	Dimensión social .....	215
8.2	Dimensión ambiental.....	216

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

8.3	Dimensión económica .....	218
8.4	Dimensión de gobernanza .....	219
9.	CONCLUSIONES.....	224
10.	REFERENCIAS .....	226
11.	ANEXOS.....	238

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.6.1: Niveles de producto Vegana Meat .....20

Figura 1.13.1: Equipo de trabajo Vegana Meat .....30

Figura 2.1.1: Participación en el PIB del subsector de alimentos en el sector industrial años 2000 a 2017 .....32

Figura 2.1.2: Sectores con mayor crecimiento y producción- abril 2018.....32

Figura 2.1.3: Exportaciones de alimentos y bebidas en Colombia del año 2000 a 2017 .....36

Figura 2.1.4: Importaciones de alimentos y bebidas en Colombia del año 2000 a 2017 .....36

Figura 2.1.5: Ventas de la industria de alimentos y bebidas por departamento (2015) .....36

Figura 2.1.6: Porcentaje de consumidores que quisiera ver más productos (2018) .....36

Figura 2.2.1: Las cinco fuerzas de Porter Vegana Meat .....45

Figura 2.3.1: Ventas de alimentos procesados y bebidas en Colombia (2019-2020\*).....51

Figura 2.3.2: Entes reguladores de la producción y distribución de alimentos en Colombia.....60

Figura 2.3.3: Análisis Pestel Vegana Meat .....62

Figura 3.1.1: Mapa de la localidad de Chapinero-Bogotá .....73

Figura 3.2.1: Género .....85

Figura 3.2.2: Edad .....85

Figura 3.2.3: Localidad de residencia .....86

Figura 3.2.4: Ocupación .....86

Figura 3.2.5: Estado Civil .....86

Figura 3.2.6: Origen de los ingresos .....87

Figura 3.2.7: Ingresos mensuales .....87

Figura 3.2.8: Composición familiar .....87

Figura 3.2.9: Dependencia económica de familiares .....88

Figura 3.2.10: Periodicidad de compra de alimentos en el hogar .....88

Figura 3.2.11: Compradores y consumidores .....88

Figura 3.2.12: Incluye productos precocidos en el mercado de alimentos .....89

Figura 3.2.13: Lugar de compra de los alimentos .....	89
Figura 3.2.14: Aspectos que prioriza para compra de precocidos .....	90
Figura 3.2.15: Clasificación de consumidores de alimentos .....	90
Figura 3.2.16: Frecuencia de consumo de precocidos o embutidos .....	91
Figura 3.2.17: Factores para realizar cambio en los hábitos de consumo .....	91
Figura 3.2.18: Gusto por los embutidos .....	92
Figura 3.2.19: Gusto por las hamburguesas .....	92
Figura 3.2.20: Disposición para probar una hamburguesa a base de vegetales .....	93
Figura 3.2.21: Disposición para probar una hamburguesa a base de lentejas .....	93
Figura 3.2.22: Disposición para probar una hamburguesa a base de fríjoles negros .....	94
Figura 3.2.23: Disposición para probar una hamburguesa a base de hongos .....	94
Figura 3.2.24: Disposición para probar una hamburguesa a base de remolacha .....	95
Figura 3.2.25: Opciones de hamburguesa a base de vegetales .....	95
Figura 3.2.26: Marcas de hamburguesas a base de vegetales .....	96
Figura 3.2.27: Marcas de precocidos consumidos en los últimos meses .....	96
Figura 3.2.28: Sensibilidad a factores para consumo de una marca .....	97
Figura 3.2.29: Precio a pagar por el producto .....	97
Figura 3.2.30: Nombres para hamburguesa a base de vegetales .....	98
Figura 3.2.31: Periodicidad de uso de medios digitales para domicilios .....	98
Figura 3.2.32: Aplicaciones utilizadas para domicilios .....	99
Figura 4.2.1: Resumen Plan de mercadeo Vegana Meat .....	112
Figura 4.3.1: Estrategia de producto .....	113
Figura 4.3.2: Ejemplo afiche Segmento 1 .....	114
Figura 4.3.3: Ejemplo afiche Segmento 2 .....	115
Figura 4.3.4: Ejemplo publicación en Facebook Segmento 1 (Consumidores) .....	116
Figura 4.3.5: Ejemplo publicación en Facebook Segmento 2 (Compradores) .....	116
Figura 4.3.6: Resumen estrategia de producto .....	117
Figura 4.3.7: Atributos y beneficios del producto .....	119
Figura 4.3.8: Logotipo Vegana Meat .....	120
Figura 4.3.9: Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Fríjol negro .....	120

Figura 4.3.10: Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Lentejas .....	121
Figura 4.3.11: Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Hongos .....	121
Figura 4.4.1: Canales de distribución .....	122
Figura 4.6.1: Comunicaciones efectivas Vegana Meat .....	128
Figura 4.6.2: Estrategia creativa Vegana Meat .....	129
Figura 4.8.1: Comunicación integrada de marketing Vegana Meat .....	136
Figura 5.2.1: Ficha Técnica Vegana Meat Burger .....	139
Figura 5.3.1: Diagrama de proceso Vegana Meat .....	140
Figura 5.7.1: Plan de producción Proyección a 5 años .....	145
Figura 5.8.1: Diagrama de proceso cadena de abastecimiento Vegana Meat .....	147
Figura 5.16.1: Ubicación localidad Chapinero y barrio 7 de agosto .....	158
Figura 5.16.2: Plano planta de producción Vegana Meat .....	158
Figura 6.7.1: Organigrama Vegana Meat .....	168
Figura 6.11.1: Esquema de gobierno corporativo Vegana Meat .....	172

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.1.1: Modelo Canvas Vegana Meat .....	8
Tabla 1.6.1: Composición nutricional .....	18
Tabla 1.10.1: Inversión Intangibles .....	25
Tabla 1.10.2: Inversión Maquinaria y equipo .....	26
Tabla 1.10.3: Resumen inversiones requeridas primer año .....	27
Tabla 1.11.1: Proyecciones de venta mes a mes .....	28
Tabla 1.11.2: Proyección de ventas a 5 años .....	29
Tabla 2.2.1: Principales competidores de Vegana Meat en Bogotá .....	42
Tabla 2.2.2: Diamante Porter Vegana Meat .....	44
Tabla 2.3.1: América Latina y el Caribe: Crecimiento económico 2018-2019 Crecimiento del PIB .....	52
Tabla 3.2.1: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Vegana Meat .....	83
Tabla 3.2.2 Ficha técnica Encuesta .....	99
Tabla 3.2.3: Caracterización de segmentos de mercado Vegana Meat .....	102
Tabla 3.2.4: Descripción de factores asociados del segmento .....	103
Tabla 4.2.1: Matriz Ansoff Vegana Meat .....	111
Tabla 4.5.1: Costo unitario de materia prima .....	124
Tabla 4.5.2: Precio piso por variedad .....	125
Tabla 4.5.3: Precio de venta por variedad .....	126
Tabla 4.8.1: Presupuesto publicidad Vegana Meat: .....	131
Tabla 4.8.2: Presupuesto promoción de ventas Vegana Meat .....	132
Tabla 4.8.3: Presupuesto redes sociales Vegana Meat .....	132
Tabla 4.8.4: Presupuesto prueba de producto Vegana Meat .....	133
Tabla 4.8.5: Presupuesto para publicidad y ventas Vegana Meat .....	134
Tabla 5.7.1: Plan de producción primer año .....	145
Tabla 5.10.1: Producción estimada Escenario conservador .....	150
Tabla 5.14.1: Plan de compras de materia prima, proyección para año 2020 .....	155
Tabla 5.14.2: Resumen Plan de compras materia prima .....	156
Tabla 5.15.1: Resumen Costos de producción .....	156

Tabla 6.4.1: Matriz DOFA Vegana Meat (Ver anexo No. 20) .....	162
Tabla 6.6.1: Perfiles y funciones Gerente General .....	165
Tabla 6.6.2: Perfiles y funciones Gerente de producción .....	165
Tabla 6.6.3: Perfiles y funciones Operario de planta .....	166
Tabla 6.6.4: Perfiles y funciones Conductor .....	167
Tabla 6.8.1: Tabla de salarios de empleados .....	168
Tabla 6.13.1: Modelo societario Vegana Meat .....	173
Tabla 6.13.2: Información requerida constitución legal Vegana Meat SAS .....	175
Tabla 7.4.1: Proyección de ventas mes a mes .....	180
Tabla 7.4.2: Proyección de ventas a 5 años .....	181
Tabla 7.5.1: Presupuesto de costos de comercialización .....	182
Tabla 7.6.1: Presupuesto costos laborales .....	183
Tabla 7.7.1: Presupuesto gastos administrativos .....	184
Tabla 7.8.1: Presupuesto de inversión .....	186
Tabla 7.10.1: Flujo de caja económico .....	187
Tabla 7.10.2: Flujo de caja financiero .....	188
Tabla 7.11.1: Estado de resultados .....	189
Tabla 7.12.1: Balance General .....	190
Tabla 7.13.1: Indicadores financieros .....	191
Tabla 7.14.1: Estructura de financiamiento .....	193
Tabla 7.14.2: Tabla de amortización anual .....	194
Tabla 8.3.1: Indicadores de evaluación .....	200

## INTRODUCCIÓN

La idea general del plan de negocio Vegana Meat, desarrollado para la Maestría en Mercadeo global, surge con el fin de brindar una alternativa en cuanto a productos precocidos, como respuesta a las necesidades de un nuevo consumidor que busca alimentos saludables, menos procesados y más naturales. En el presente documento se describen los resultados del análisis sobre la viabilidad de producir y comercializar un precocido a base de proteína vegetal tipo hamburguesa, inicialmente en la localidad de Chapinero en Bogotá-Colombia.

La necesidad se identifica a partir de la nueva tendencia hacia el consumo saludable y la alimentación basada en plantas, lo que ha abierto un nuevo segmento de mercado, que desea disminuir o incluso eliminar el consumo de carne, y que puede ser aprovechado, buscando satisfacer sus necesidades y preferencias bajo una propuesta sostenible ambiental, económica y socialmente.

Para la Organización Mundial de la Salud (2018), los aspectos nutricionales asociados a una buena alimentación impactan no solo en las políticas públicas, pues influyen en el sano crecimiento y en la prevención de enfermedades; si no también en el uso y consumo responsable de los recursos naturales, aspecto que se resalta en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por medio de los objetivos de desarrollo sostenible No. 3: “*Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades*”; y No. 12: “*Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles*”. (PNUD<sup>1</sup>, 2018a).

Es por ello, que la propuesta desarrollada, se estructuró de la siguiente manera: A partir de la revisión documental y de antecedentes sobre las nuevas tendencias de alimentación y el desarrollo del sector y subsector de alimentos en Colombia, se buscó sustentar la naturaleza del proyecto, y realizar un análisis sectorial y del entorno, con el fin de tener un diagnóstico general, que permitiera establecer si existen las condiciones y oportunidad de mercado para el producto planteado.

Mediante la utilización de una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, se realizó un estudio piloto de mercado a través de encuesta y focus group, con el fin de determinar cuáles eran las características demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados en la ciudad de Bogotá, localidad de Chapinero, lo

---

<sup>1</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



que permitió establecer un enfoque multisegmento. A partir de la definición de los segmentos, se consolidó el plan de mercadeo definiendo cada una de las estrategias y tácticas del marketing mix.

Se realizó una revisión de los aspectos técnicos de proyecto en orden de establecer los recursos y acciones clave, así como definir los procesos en cada una de las etapas de la producción. Así mismo, se revisaron los aspectos organizacionales y legales para la constitución de la sociedad Vegana Meat SAS.

Por último, se estructuró el plan financiero, estableciendo el presupuesto de inversión, la estructura de financiamiento, el cálculo de los costos y proyección de producción, para poder realizar la construcción de los estados financieros, y así, finalmente, determinar la viabilidad financiera por medio de los indicadores de evaluación VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), TIO (Tasa Interna de Oportunidad) y relación beneficio-costos, indicadores que evidenciaron la pertinencia, viabilidad y generación de utilidades que ofrece el proyecto.

## **CAPÍTULO 1**

### **NATURALEZA DEL PROYECTO**

## 1. NATURALEZA DEL PROYECTO

### 1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

Con la evolución en los procesos productivos y en el afán de garantizar una mayor durabilidad, el procesamiento de alimentos ha incrementado el uso de conservantes y colorantes artificiales, adicionando a los alimentos procesos y sustancias químicas que afectan el adecuado metabolismo, dando como resultado aparición de enfermedades diversas como colesterol alto, problemas gástricos, mala nutrición y obesidad y reacciones alérgicas entre otras. (Bello, 2005a). Adicionalmente la continua promoción y publicidad en los medios de comunicación, fomentando el consumo de alimentos y bebidas con alto contenido de grasas saturadas, azúcares y sal, condiciona los hábitos de consumo en personas jóvenes, quienes en edad adulta sufrirán las consecuencias de la ingesta excesiva de este tipo de productos. (Rivera, Barquera, Campirano y Safdie, 2002).

En Colombia, la aparición de estas enfermedades derivadas de hábitos alimenticios poco saludables ha aumentado, llegando a afectar a más del 46% de la población. (ENSIN<sup>2</sup>, 2015). Una de las principales afecciones de la mala ingesta o ingesta excesiva de alimentos procesados es la obesidad. Esta enfermedad ha sido catalogada como una enfermedad crónica de salud pública, la cual es causa directa de enfermedades cardíacas, circulatorias, colesterol alto, estrés, depresión, hipertensión, cáncer, diabetes, artritis, colon irritable, entre otras (Congreso de la República, Ley 1355 de 2009); en donde en Colombia, el 17,1% de los niños y adolescentes ha sido diagnosticado con esta enfermedad (Mora y Gómez, 2017), y uno de cada tres jóvenes tiene sobrepeso, lo que definitivamente debe encender las alarmas en términos de salud pública, control y prevención.

Y los habitantes de la ciudad de Bogotá no han sido la excepción, pues resulta cotidiano encontrarse con afecciones, que, si bien no son graves en una etapa primaria, si disminuyen la calidad de vida y generan impacto en la buena salud a futuro. Es muy común ver como productos para aliviar los procesos digestivos cada día son más comunes en publicidad y farmacias, así como consultas al médico por problemas de salud, que en muchas ocasiones son el resultado de la ingesta de alimentos poco saludables (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, 2015).

---

<sup>2</sup> Encuesta Nacional de Situación Nutricional

Teniendo en cuenta que varios de los problemas metabólicos derivan de una mala nutrición, y del uso excesivo de productos químicos en los alimentos, se plantea una idea de emprendimiento que promueva cambios en los hábitos de consumo en cuanto a ingesta de alimentos, aprovechando la variedad y calidad de los alimentos producidos en un país agrícola como lo es Colombia.

Es así como, al hacer una revisión de la oferta gastronómica en Bogotá, se encontró que muchos de los productos ideales para consumir, como los productos orgánicos o la oferta vegetariana o vegana, resultaba ser más costosa que la dieta diaria que la sociedad de consumo ha ido imponiendo, por lo que surgió el cuestionamiento de cómo se podría ofrecer productos más saludables a un precio razonable, sin afectar la calidad nutricional de los mismos, promoviendo cambios en los hábitos de consumo y propendiendo por aprovechar la variedad y riqueza que posee Colombia, gracias a su ubicación geográfica.

De acuerdo con estudios médicos publicados por la Organización Mundial de la Salud, sobre salud y nutrición, el consumo de carne diario afecta los procesos digestivos y metabólicos, pues su alto contenido de grasas saturadas, y los químicos presentes en estos productos cárnicos derivados del proceso de producción de los mismos, no permiten que el organismo humano procese y elimine adecuadamente los residuos, afectando la salud de quienes lo consumen (OMS<sup>3</sup>, 2015a). Si bien es cierto que la carne roja es una fuente importante de minerales como hierro y zinc y vitaminas como la B12, su consumo excesivo puede tener repercusiones en la salud. Adicional al alto contenido de grasas saturadas, los procesos de la ganadería intensiva también generan otro tipo de riesgos debido a la ingesta de sustancias tóxicas provenientes de procesos de vacunación de los animales con antibióticos, uso de hormonas para engorde y metales pesados presentes en ciertos tipos de alimentación para el ganado, lo que claramente repercute en la salud de quienes lo consumen (USDA<sup>4</sup>, 2011).

De acuerdo con Méndez y Gómez (2008), la alimentación es un fenómeno complejo y multidimensional, en donde existen factores que influyen en las elecciones y decisiones de los consumidores, las cuales pueden ser clasificadas:

1. Biológicos (Hambre, apetito y gusto)

---

<sup>3</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>4</sup> Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

2. Económicos (Costos, ingresos y accesibilidad)
3. Sociales (Cultura, religión y familia)
4. Conocimiento sobre el tema (Consumidor informado)
5. Psicológicos (estrés, humor, culpa)
6. Creencias y valores

Al revisar la oferta de productos libres de carne animal, se encuentra que dicha oferta se concentra en estratos altos con buen nivel de ingresos económicos, la cual, ha ido aumentando gracias al auge de tendencias saludables y fitness. Claramente, el nivel socioeconómico se convierte en una variable, en donde el tema de la alimentación va más allá de poder comer y pasa al ámbito de qué y cómo comer, en donde el consumidor puede elegir de una amplia oferta y satisfacer sus necesidades sin importar el precio. Sin embargo, esto impide que personas con menores ingresos accedan a ella, debido al alto costo de los productos, obligándolos a mantener sus hábitos de consumo acorde con su nivel de ingresos y posibilidades. El acceso a la diversidad de productos no es el mismo para personas de estratos más bajos, pues para este grupo social, el tema de medir los gastos también restringe las posibilidades de elegir diferentes tipos de alimentación.

En este punto también es importante resaltar la categoría de creencias y valores, pues las concepciones del respeto por la vida animal y el entorno también pueden influir en la decisión de un cambio de hábitos de consumo y hoy en día cada vez toma más fuerza, debido a la presión e información que se difunde sobre los procesos industriales para la elaboración de alimentos procesados, que usan como materia prima animales.

En Colombia existen diversos grupos o asociaciones veganos y vegetarianos, que buscan sumar adeptos a esta filosofía, bien sea con fines éticos hacia la protección animal; con fines de sostenibilidad hacia la protección del medio ambiente y la seguridad alimentaria; o con fines nutricionales; y no es de extrañar, pues de acuerdo con la Unión Vegetariana Internacional, para el año 2017, la cifra de personas que han hecho el cambio hacia formas de alimentación vegetarianas, superan los 600 millones a nivel mundial, cifra que tiene tendencia a ir en aumento (Portafolio, 2018a).

Es por ello, que la idea de negocio de Vegana Meat, busca incluir a este tipo de población, ofreciéndoles productos a base de vegetales, a precios accesibles, que les permita tener una variedad en sus opciones de alimentación, sin afectar sus finanzas familiares,

permitiéndoles acceder a nuevas experiencias alimenticias que deriven en una mejor salud y que poco a poco, empiecen a cambiar sus malos hábitos alimenticios, convirtiéndolos en consumidores informados que pueden acceder a este tipo de productos sin pagar de más.

### **1.2 Descripción de la idea de negocio**










El plan de negocios Vegana Meat SAS busca producir alimentos procesados tipo hamburguesa, sin hacer uso de productos cárnicos, reemplazando la proteína animal por proteína vegetal, por medio de diversas mezclas entre vegetales, legumbres y hongos, garantizando sabor, textura y calidad a un precio competitivo.

Al hacer uso de productos vegetales, la materia prima es menos costosa que la de productos cárnicos, por lo que se podrá garantizar un precio final al consumidor razonable, que fomente el cambio de hábitos alimenticios hacia una alimentación saludable y más acorde al organismo y metabolismo humano, sin afectar su gasto mensual. Así mismo, al ser la materia prima productos agrícolas, se buscará promover la actividad agrícola, buscando como proveedores productores pequeños, que garanticen la calidad de los productos y sobre todo que eviten el uso de pesticidas y procesos industriales que afectan los nutrientes de los alimentos, ya que como se analizó en la investigación de mercados realizada, existe una tendencia hacia el cambio de hábitos alimenticios en búsqueda de una mejora en la salud y los procesos metabólicos, lo que implica migrar hacia el consumo de productos más naturales, con menos conservantes y que aporten la mayor cantidad de nutrientes al organismo.

Su distribución se realizará en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, a distribuidores minorista como tiendas de descuento y minimercados de barrio.

# Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

**Tabla 1.1.1:** Modelo Canvas Vegana Meat

<p><b>SOCIOS CLAVES</b></p> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de la receta estándar de la hamburguesa Vegana Meet.</li> <li>2. Selección de proveedores y compra de materia prima. (Productos naturales). (Empaque)</li> <li>3. Alistamiento y transformación de la materia prima. (Procesamiento).</li> <li>4. Supervisión del proceso de transformación para garantizar los estándares de calidad y adecuada manipulación de los alimentos.</li> <li>5. <b>Empaque del producto terminado.</b></li> </ol>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>Ofrecer una alternativa al modelo de alimentación tradicional basado en cárnicos, en la ciudad de Bogotá, inicialmente en la localidad de Chapinero, con precios competitivos con respecto a los productos sustitutos a base de carne.</p> <p><b>Segmento 1:</b> Salud, buena digestión que se refleja en la buena apariencia.</p> <p><b>Segmento 2:</b> Garantiza los nutrientes adecuados para niños, estimulando una dieta sana y balanceada</p> <p><b>BENEFICIOS:</b></p> <p><b>Salud y Bienestar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles bajos de grasas saturadas y calorías</li> <li>- Sus ingredientes naturales aportan alto contenido de fibra que facilita los procesos digestivos</li> <li>- Los componentes activos de sus ingredientes favorecen las funciones metabólicas e inmunológicas, previniendo la aparición de enfermedades como sobrepeso, hipertensión, colesterol alto, colon irritable y cáncer.</li> <li>- Aporte nutricional en términos de proteínas, vitaminas y minerales</li> </ul> <p><b>Variedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Textura suave, jugosa.</li> <li>- Tres variedades</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor aprovechamiento de los recursos para producción de alimentos</li> </ul> <p><b>Ética</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de los derechos de los animales.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p>  <p>Relación basada en atención personalizada con cada uno de los centros de distribución. Proveedores de hamburguesas vegetarianas garantizando insumos de excelente calidad y precios acordes al segmento. Trazabilidad de la producción. Beneficios por volumen de compras</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>  <p><b>Segmento del mercado:</b> Personas entre 18 y 45 años, de estratos 2,3 y 4 que viven en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, que cuentan con un presupuesto de gastos limitado, pero que disfrutan de las nuevas experiencias, están comprometidos con la sostenibilidad y el autocuidado y están dispuestos a probar productos acorde con su estilo de vida y presupuesto.</p> <p><b>Segmento 1:</b> Estudiantes entre 18 y 25 años</p> <p><b>Segmento 2:</b> Adultos y padres de familia entre 26 y 45 años</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>  <p><b>Insumos orgánicos:</b> Vegetales seleccionados, frescos y en buenas condiciones. Condimentos</p> <p><b>Maquinaria:</b> Mezcladoras, compactadoras, empacadoras</p> <p><b>Infraestructura administrativa:</b> Empleado y vehículo</p>		<p><b>CANALES</b></p>  <p><b>Canales de distribución:</b> Entrega puerta a puerta a los centros de distribución dos veces por semana, según pedido</p> <p><b>Canales de publicidad:</b> E mail marketing, página web, redes sociales, afiches publicitarios en puntos de distribución</p> <p><b>Canales de atención y posventa:</b> Página web línea telefónica directa</p>	
		<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p><b>Costos asociados a la creación de la empresa y su infraestructura:</b> Registro ante cámara de comercio, permisos legales e impuestos, montaje de la planta de producción y capacitación al empaedo.</p> <p><b>Costos de materia prima:</b> Productos vegetales y condimentos y conservantes.</p> <p><b>Costos de producción:</b> Nómina del trabajador, servicios públicos.</p> <p><b>Costos asociados al empaque:</b> Proveedor de empaques.</p> <p><b>Costos asociados al transporte:</b> Mantenimiento e impuestos del vehículo, nómina conductor</p>		<p><b>INGRESOS</b></p>  <p>Ventas por volumen de hamburguesas vegetarianas</p>

**Fuente.** Elaboración propia basado en el lienzo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010)

El desarrollo del lienzo se puede visualizar en el siguiente link “Canvanizar.com”:

<https://canvanizer.com/canvas/w5MU45xbZNIAt>

### **1.3 Justificación y antecedentes**

#### **Justificación**

Existen diversas razones por las que las personas están haciendo un cambio en sus hábitos alimenticios; estas van desde el tema de salud y las complicaciones que una mala alimentación puede traer al organismo, pasan por temas de sostenibilidad, cuidado ambiental y aprovechamiento de los recursos, e inclusive incluyen temas éticos como el maltrato animal (Moreno, 2012). Cada una de estas razones hace parte de la evolución misma del individuo y sus costumbres, como reflejo del entorno en que se desenvuelve.

Con la evolución en investigación médica y la aparición de problemas de salud derivados de los malos hábitos alimenticios, las personas han encontrado en el estilo de vida saludable una opción no solo preventiva sino de vida. Hacer ejercicio y variar la ingesta de alimentos hacia frutas y vegetales, es una tendencia que día a día toma más adeptos en busca de un estilo de vida menos dañino para el organismo y para el entorno. Las dietas a base de vegetales se convierten en uno de los temas controversiales de las últimas décadas, pero también en una de las opciones acorde con las nuevas tendencias nutricionales. Aumentar el consumo de frutas y vegetales, facilita la eliminación de toxinas y aumenta el aporte nutricional al organismo; y disminuir el consumo de carne, bien sea por un tema ético, de salud o simplemente por variar la dieta diaria, facilita los procesos digestivos y metabólicos del mismo (OMS, 2015b). Así mismo, a nivel ambiental, permitiría disminuir el consumo de recursos destinados a actividades de ganadería y facilitaría la adecuada distribución de los mismos buscando cumplir con dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en el 2016 por el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD, la Salud y el bienestar y la producción y el consumo responsable (ODS No. 3 y 12).

Es así, como estos factores han abierto la posibilidad a nuevos modelos de negocio que buscan satisfacer estas necesidades de las nuevas generaciones preocupadas por la salud y el buen vivir.



A pesar de ello, en la ciudad de Bogotá, la oferta vegetariana y vegana se enfoca en un segmento con ingresos medio-alto, cerrando la posibilidad de variar la dieta a estratos con menor poder adquisitivo. Productos a base de vegetales como hamburguesas y embutidos, resultan ser más costosos que los productos fabricados a base de proteína animal, a pesar de que los insumos para fabricarlos son de menor precio; sobre todo teniendo en cuenta que, Colombia es un país agrícola por excelencia, lo que se evidencia en el crecimiento del PIB del sector, alrededor del 8% en la última década (BanRep<sup>5</sup>, 2018), facilitando y ampliando la oferta gastronómica, aunque enfocándola únicamente en un segmento exclusivo, privando a otros sectores la posibilidad de suplir estas necesidades alimentarias por medio de una alternativa ecológicamente sostenible y económicamente más accesible.

Precisamente, según un estudio realizado por la firma de consultoría Price Waterhouse Coopers PwC (2016), los modelos de negocios exitosos en los próximos 30 años serán aquellos que logren adaptarse a 5 megatendencias mundiales y descubran cómo convertirlas en oportunidades generadoras de riqueza y bienestar. Es así, como el modelo de negocio planteado, impacta la cuarta tendencia, el cambio climático y la escasez de recursos, que propone que la producción de alimento y tendencias de consumo deban ser replanteados para lograr una sostenibilidad alimentaria y ambiental a futuro. Según un informe de la FAO<sup>6</sup> (2014a), la producción de CO<sub>2</sub> emitida por los hatos ganaderos representan, dependiendo del método de medición, entre el 7 y el 18% de las emisiones totales, convirtiéndose en uno de los principales emisores de gases de invernadero, lo que afecta la temperatura del globo terráqueo y en consecuencia, convirtiéndose en un generador de cambios climáticos que afectan la fertilidad de la tierra cultivable, generando así, una reacción en cadena que puede terminar en hambrunas y desabastecimiento de alimentos.

Es así como la alta tasa de consumo de proteína animal se ha convertido en el principal impulsor de las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso excesivo de agua y la ocupación de la tierra fértil para procesos de ganadería. Los beneficios ambientales que la sustitución de productos animales por productos vegetales deja, se encuentran bien documentados; sin embargo, aún existen importantes barreras psicológicas para reducir el consumo de carne (Goldstein, Moses, Sammons, Birkved, 2017). De acuerdo con Mark Post,

---

<sup>5</sup> Banco de la República-Colombia

<sup>6</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

experto en biotecnología y creador de la carne in vitro, la humanidad se encuentra en un punto de no retorno donde la ganadería será una práctica insostenible y es necesario buscar alternativas para satisfacer la demanda de este tipo productos. Estas alternativas contemplan tanto actividades sustitutas primarias, como las agrícolas; así como actividades sustitutas secundarias basadas en innovación y tecnología, y el reto para poder garantizar la seguridad alimentaria al 2050, con una población aproximada de 10.000 millones de habitantes, será replantear el tipo de dieta que garantice la sostenibilidad (Ojeda, 2018).

El proyecto de Vegana Meat, no solo busca la sostenibilidad en cuanto al ámbito ambiental, al incentivar el consumo de alimentos a base de vegetales, sino que también busca realizar un aporte en el tema social, primero, ofreciendo una alternativa nutricional, disminuyendo así los riesgos asociados a una mala alimentación que impactan las políticas de salud pública; y segundo ofreciendo una posibilidad de empleo para personas en situación de discapacidad o vulnerabilidad, brindándoles capacitación y una oportunidad laboral.

Es por ello que, para justificar la relevancia de la propuesta Vegana Meat, se tuvieron en cuenta diversos aspectos analizados en las 5 fuerzas de Porter y el modelo Canvas. Por una parte, se encuentra una oferta poco conocida de productos a base de vegetales de bajo costo en Bogotá, lo que permite visualizar un mercado potencial para expandir y distribuir la hamburguesa de Vegana Meat en la localidad de Chapinero, más que por una convicción ética, como una opción saludable, sostenible y económicamente más acorde al segmento. Y, por otro lado, la propuesta de valor expresada en el modelo Canvas, busca satisfacer las necesidades de segmentos poco explorados, ofreciendo una alternativa al modelo de alimentación tradicional basado en cárnicos, con precios de hamburguesas más competitivos que los productos sustitutos a base de carne; innovando en la forma de producción de embutidos y precocidos a base de vegetales, sin sacrificar sabor o calidad en los insumos y realizando un aporte social y ambiental, con el fin de hacer del proyecto un proyecto sostenible.

Por lo anterior, desarrollar y estructurar un plan de negocios para la creación de Vegana Meat SAS, permitiría la aplicación de la teoría estudiada durante el desarrollo de los diferentes módulos de la maestría en Mercadeo Global y abriría la posibilidad de suplir una necesidad detectada en el mercado de la ciudad de Bogotá, fomentando así el emprendimiento como pilar fundamental de la Universidad EAN.

## **Antecedentes**

Desde el siglo IV a.c, se ha resaltado la importancia de la alimentación como fuente de salud y de prevención de enfermedades. Desde que los humanos empezaron a organizarse en comunidades y asentamientos, los alimentos han sido cultivados, recolectados y transformados con el fin de hacerlos consumibles y convertirlos en fuente importante de energía y bienestar para el organismo. Ya el padre de la medicina moderna, Hipócrates, lo mencionaba, cuando dentro de sus saberes y recomendaciones hablaba sobre la dieta y la nutrición como fuente de salud (García, Lara, López y Cabellos, 1983). Así mismo, más adelante en el siglo VI (1785), Lavoisier, quien fue uno de los primeros en relacionar la ingesta de alimentos con la fisiología, descubrió los detalles del metabolismo o procesos biológicos, reconociendo así, la importancia de las grasas, las proteínas, los azúcares, las vitaminas y diversos nutrimentos inorgánicos para la salud, iniciándose así la ciencia de la Nutrición.

Debido a que gran parte de los alimentos necesitan de alguna forma de preparación y elaboración para que sean de más fácil digestión y de agrado al paladar, con el pasar de las generaciones se han ido desarrollando diferentes formas de recolección, elaboración y transformación de alimentos, hasta llegar a la gran variedad con que contamos en la actualidad.

Sin embargo, el cambio en el estilo de vida de los consumidores, influenciados en parte por las modas temporales, pero también por los diversos descubrimientos y avances en términos medicina y nutrición, ha generado un cambio en las costumbres alimenticias y se ha empezado a promover una tendencia de consumo de alimentos sanos, es decir, de alimentos con un alto valor nutricional y sin pesticidas o adiciones químicas, lo que ha llevado a replantear el modelo de producción hacia una agricultura más segura y responsable, que pueda fomentar la creación de un valor ambiental, social y económico. (PNUD 2018b).

La palabra vegetariano fue usada por primera vez en 1842 por los fundadores de la Asociación Vegetariana Británica. Años más tarde Donald Watson, fue uno de los primeros fundadores de la sociedad vegana en 1944, e introdujo el término veganismo, con el fin de distinguir el vegetarianismo simple (no ingesta de carne), del vegetarianismo estricto (no ingesta o consumo de ningún producto de origen animal, incluyendo pieles, leche, huevos, miel y productos que los contengan por razones éticas). Desde entonces, el veganismo se ha

convertido en un movimiento político y social fundado bajo principios éticos que abogan por el cuidado medioambiental y en general, por el respeto por la vida en todas sus formas.

Es así, como dentro de las tendencias nutricionales, esta tendencia, junto con el vegetarianismo se fortalece y presentan, más que como una opción de alimentación a base de puros vegetales, como una ideología de reconocimiento y valoración hacia los animales y como una postura individual ante el medioambiente, la política y la economía y la salud, promoviendo la aparición de nuevas tendencias, que, aunque menos radicales, se fundamentan en las mismas bases.

El vegetarianismo flexible o flexitarianismo, por ejemplo, es una tendencia relativamente reciente de finales del siglo XX y principios del siglo XXI (Moreno, 2017a), que busca la disminución paulatina del consumo de carne, con ingestas de carne esporádicas, permitiendo un proceso de adaptación para el organismo y un cambio por etapas hacia una alimentación a base de productos naturales y con menos consumo de productos cárnicos, pero sin descartarlo totalmente de la dieta.

De acuerdo con Fonseca, Aguirre y Emerson (2017), un cambio global hacia una dieta sin carne es vital para salvar al mundo del hambre, la escasez de combustible y los peores impactos del cambio climático. Es por ello que, más que una tendencia o moda temporal, el veganismo se convertirá en una necesidad debido al desgaste ambiental y de tierras, la escasez de agua, la sobreproducción de ganado, entre otros factores que limita los recursos y hace insostenible garantizar el alimento a la población mundial en un período no superior a 25 años.

La industria de alimentos tiene entonces, el gran desafío de conseguir una mayor productividad y competitividad, sin descuidar las tendencias mundiales de sostenibilidad, que apuntan al uso racional de los recursos y generación de valor para la sociedad, más allá de un simple retorno económico. Precisamente uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS No. 12), establece la importancia de una producción y consumo responsable, para lograr un crecimiento económico y desarrollo sostenible, reduciendo el impacto ecológico mediante un cambio en los métodos de producción, pero también buscando incentivar un consumo más responsable y consciente tanto de bienes como de recursos.

Estudios realizados por la FAO (2014b), muestran que disminuir el consumo de carne y de lácteos, representaría una disminución importante en las emisiones de gases, sin

mencionar que el uso de las tierras cultivables sería mucho más provechoso, pues tal como lo afirma el periodista Martín Capparrós, autor del libro *El Hambre*, “una persona que come carne se apropia de recursos que repartidos, alcanzarían para 5 o 10 personas”(Caparrós, 2015, p.75). En Colombia, la tendencia vegetariana es relativamente nueva y aparece a principios del siglo XXI, con la creación de la Sociedad Vegetariana Colombia en el 2004 (Andreu, 2016), lo que abrió puertas al surgimiento de restaurantes enfocados en este particular segmento del mercado y diversificación del menú en restaurantes tradicionales, los cuales empezaron a ofrecer productos orgánicos y sin conservantes, para atender las nuevas exigencias de los consumidores.

La tendencia de estilo de vida saludable ha tomado fuerza en la última década, abriendo espacios para la innovación y el emprendimiento. Dentro de la gastronomía las oportunidades de negocio también se han ampliado, fomentando el uso de productos orgánicos, libres de grasa, bajos en azúcar, y promoviendo hábitos de alimentación como el vegetarianismo o el veganismo; y aunque, si bien es cierto que, dentro de la cultura colombiana cambiar estos hábitos sólo por motivaciones de carácter ético puede resultar una difícil tarea, más bien por el aspecto de salud y cuidado, así como por el económico, este reto puede ser cumplido de manera más sencilla. Actualmente, de acuerdo con la Unión Vegetariana Internacional, en el 2017 había más de 600 millones de veganos a nivel mundial (Portafolio, 2018b), y según el diario *La República* (Arias, 2014), para el año 2014 la oferta gastronómica vegetariana en Bogotá ascendía a más de 140 restaurantes. Así mismo, desde el gobierno local, diversas propuestas para alimentación en comedores comunitarios, colegios y restaurante distritales, han buscado incorporar alternativas vegetarianas para garantizar que las personas puedan escoger su forma de alimentación, independientemente de sus convicciones éticas o de sus restricciones médicas.

Es por ello, que la propuesta de Vegana Meat SAS, busca atender las necesidades de este creciente segmento del mercado en la ciudad de Bogotá, pero con una propuesta de valor enfocada a ampliar la oferta vegetariana a sectores de menor poder adquisitivo, brindando nuestro producto no solo como un cambio hacia la alimentación saludable, sino como una opción verdaderamente más económica que la carne.

## **1.4 Objetivos empresariales**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar el plan de negocios para la creación de la empresa Vegana Meat SAS a partir de la evaluación de viabilidad técnica, de mercado y financiera.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Realizar un análisis situacional sobre el mercado de alimentos procesados en la ciudad de Bogotá, con el fin de tener así una base conceptual sólida, que permita su aplicación al desarrollo de plan de negocio Vegana Meat SAS como una empresa sostenible.
2. Elaboración de un plan de marketing para el segmento elegido, basado en el estudio piloto de mercado, el análisis del sector y su competencia y las tendencias gastronómicas, con el fin de establecer cuál es el potencial de mercado para las hamburguesas Vegana Meat en dicho segmento.
3. Realizar una descripción técnica del proceso de producción de las hamburguesas Vegana Meat, especificando el plan de producción y definiendo los aspectos administrativos y legales del proyecto
4. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto Vegana Meat SAS, por medio de un análisis detallado de mercado, evaluación de riesgo, proyecciones financieras y formulación de indicadores de evaluación.

### **1.5 Estado actual del negocio**

El proyecto Vegana Meat se encuentra en una fase inicial, en donde por medio del presente trabajo se desarrollará y explicará el plan de negocio para su creación.

### **1.6 Descripción de productos o servicios**

De acuerdo con la norma técnica NTC 1325 del Icontec, se entiende por hamburguesa como un producto cárnico procesado, sometido o no a tratamiento térmico, elaborado con base en carne de animales de abasto y con la adición de sustancias de uso permitido. Sin embargo, el producto ofrecido por Vegana Meat, es un análogo cárnico que busca sustituir el componente de la carne por un componente a base de vegetales, ofreciendo a los consumidores un producto de apariencia similar a la hamburguesa de carne, pero con componentes naturales a base de vegetales.

El producto ofrecido es una hamburguesa, 100% a base vegetal, empacada al vacío y refrigerada. La presentación viene en paquete de 5 porciones de 120 gramos por porción. Para su elaboración se utilizan diversas mezclas de vegetales y legumbres con un contenido proteico similar al de los cárnicos, pero con menor cantidad de grasa saturada, garantizando calidad, textura y sabor, presentándose como un producto diferente a las opciones tradicionales de hamburguesas y embutidos, tanto para vegetarianos como para consumidores regulares de carne que deseen cambiar sus hábitos de consumo por uno más saludable.

El proceso productivo partirá de una mezcla de productos vegetales triturados y un proceso de precocción, entendido este, como la aplicación tecnológica térmica mediante la cual una o más características del producto de ven modificadas (NTC 1325), con el fin de ofrecer tres variedades básicas del producto en forma de hamburguesa, reemplazando el consumo de carne animal, por tres opciones vegetarianas de hamburguesa precocida, lista para preparar. Las mezclas constan de 6 elementos principales que las componen, las cuales se describen a continuación con sus aportes y beneficios a la salud:

- *Legumbres*: Son una fuente importante de proteínas, minerales como hierro, calcio, potasio y zinc, fuente de fibra y contiene aminoácidos esenciales que el cuerpo humano no puede producir por sí solo (Delgado, Olías, Jiménez y Clemente, 2016).  
Fríjol, lentejas, garbanzos
- *Hongos*: Bajo en calorías, con gran aporte de nutrientes y enzimas y vitaminas. Estimulan el sistema inmunológico y reducen el colesterol gracias a la presencia de quitina y betaglucano (Boa, 2005)  
Portobello, champiñones
- *Frutos secos*: Son fuente de minerales como magnesio, potasio, fósforo y zinc, poseen propiedades antioxidantes y son ricos en fibra y grasas saludables. Adicionalmente aportan textura a la mezcla. (Luna y Guerrero, 2010)  
Nueces, almendras
- *Cereales y semillas*: Aportan vitaminas, nutrientes y proteínas y añaden textura crujiente y profundidad de sabor a la mezcla. Son ricos en ácidos grasos como omega 3 y fibra (Potter, 1999a)  
Quinoa, avena, soya texturizada,
- *Verduras y hortalizas*: Son fuente importante de vitaminas como la A y la C, regulan el tránsito intestinal y mejoran los procesos metabólicos. Adicionalmente, aportan sabor, textura, color y sobre todo humedad a la mezcla (Potter, 1999b)  
Cebolla, pimientos, zanahoria, remolacha
- *Espicias*: Favorecen la producción de jugos gástricos, mejorando la digestión y protegiendo el aparato digestivo. Además, realzan el sabor de la mezcla (Figuera, Manalvé, Cordero y Méndez (2013)  
Pimienta, nuez moscada, comino, paprika, panko.

La primera mezcla se realiza a base de frijoles negros y vegetales. El primer ingrediente aporta proteínas y textura y el segundo humedad y color a la hamburguesa. Se adicionan productos como la quinoa, con el fin de aprovechar las ventajas digestivas de las enzimas de este tipo de semillas y garantizar un espacio a la mezcla evitando que se vuelva



pastosa; se agrega harina de trigo y miga de pan para mayor consistencia de la mezcla y finalmente se agregan especias para resaltar los sabores y dar el equilibrio justo en el paladar. La consistencia final la da el baño de panko, que agrega crocancia a la hamburguesa.

La segunda mezcla se realiza a base de lentejas, adicionando quinua negra por sus propiedades digestivas gracias a la cantidad de fibra y aporte de minerales, y vegetales como cebolla y zanahoria, que aportan sabor, humedad y color a la mezcla. Se le agrega harina de trigo y miga de pan para mayor consistencia de la mezcla. Finalmente se agregan especias como pimienta, romero y páprika para resaltar los sabores y dar el equilibrio justo en el paladar y salsa de soja, para lograr un sabor similar al de la carne. La consistencia final la da el baño de panko, que agrega crocancia a la hamburguesa.

Y la tercera a base de hongos portobello y champiñones, que son las variedades más comunes que se cultivan en Bogotá y sus alrededores. Esta mezcla debe sazonarse con vegetales como cebolla y ajo y especias como sal y pimienta. Se le adiciona quinoa negra, miga de pan para dar la textura adecuada a la mezcla. Finalmente se agrega un poco de queso parmesano rallado para mayor consistencia y crocancia.

Una vez se muele y se mezclan, se sazonan y empacan al vacío, para garantizar una duración de 10 días en nevera y 30 en congelador, y se distribuyen para consumo masivo en la localidad de Chapinero en Bogotá.

Ver anexo 01: Receta estándar hamburguesa Vegana Meat (3 variedades).

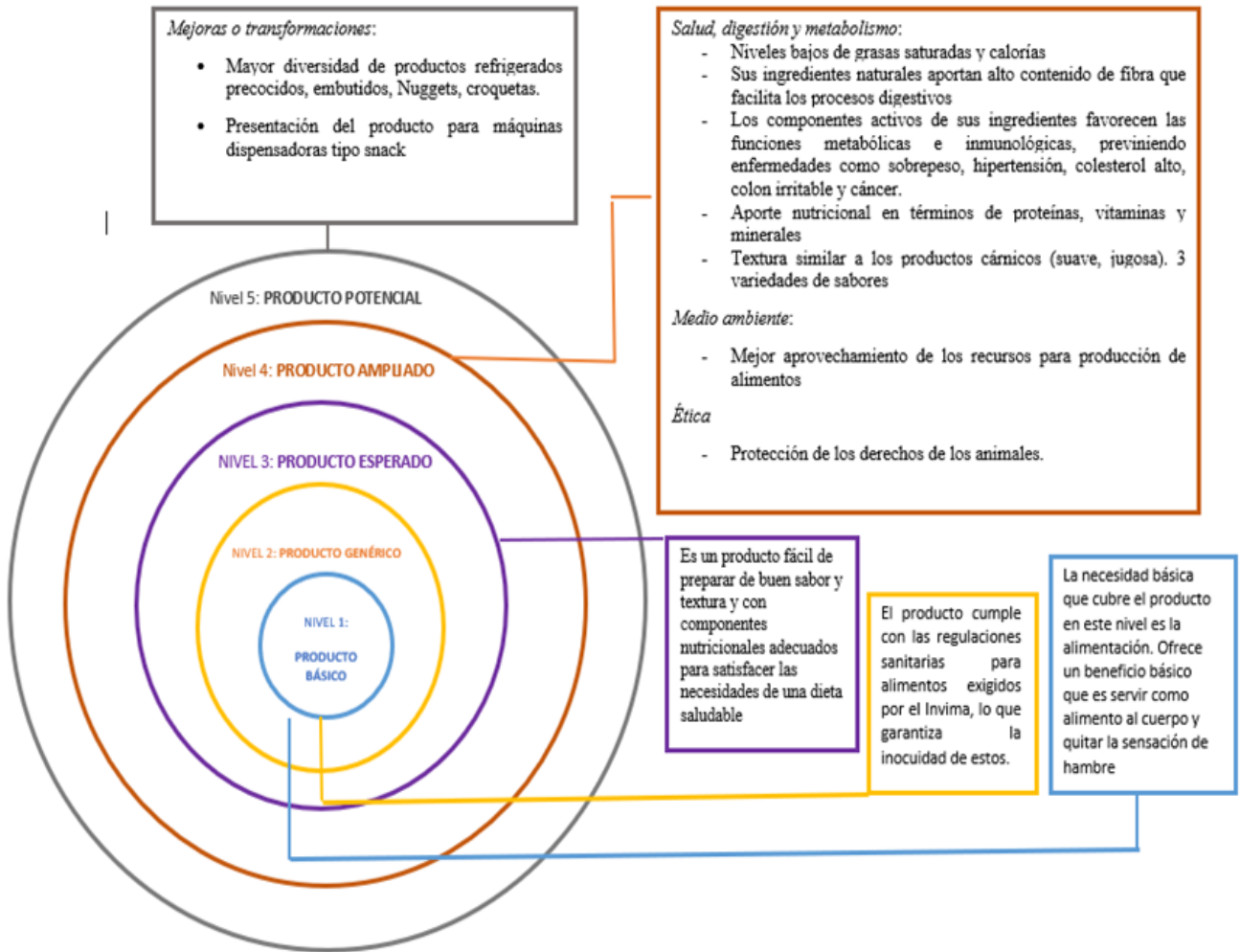
**Tabla 1.6.1:** Composición nutricional Vegana Meat Burger por porción de 120gr.

<b>Composición nutricional por cada 100Gr</b>	
<b>Composición</b>	<b>Cantidad (gr)</b>
K Calorías	177
Carbohidratos	14,3
Proteína	17,7
Fibra	4,9
Grasa total	4,3
Grasas saturadas	1,5
Grasas Trans	0
Colesterol	0
<b>Minerales</b>	<b>Cantidad (mg)</b>
Sodio	560
Calcio	136
Hierro	2,4
Magnesio	0
Fósforo	206
Potasio	333
<b>Vitaminas</b>	<b>Cantidad (mg)</b>
Vitamina A	0
Vitamina B1	2,7
Vitamina B2	0,2
Vitamina B3	3,8
Vitamina B12	0
Vitamina C	4,5

**Fuente.** Elaboración propia.

El producto de la empresa Vegana Meat busca satisfacer necesidades y deseos específicos en un segmento elegido, y para lograrlo debe agregársele valor para que éstos lo consideren mucho más atractivo. Es por ello que, de acuerdo a los niveles de producto establecidos por Kotler y Keller (2016a), las ventajas y beneficios que aporta en diferentes ámbitos como el ambiental, el ético y de protección animal, y el de salud y nutrición (beneficio personal), se explican en detalle a continuación:

**Figura 1.6.1:** Niveles de producto Vegana Meat



**Fuente.** Elaboración propia basado en Kotler y Keller (2016)

1. La necesidad básica que cubre el producto en este nivel es la alimentación. Ofrece un beneficio básico que es servir como alimento al cuerpo y quitar la sensación de hambre
2. El producto cumple con las regulaciones sanitarias para alimentos exigidos por el Invima, lo que garantiza la inocuidad de estos.
3. Es un producto fácil de preparar de buen sabor y textura y con componentes nutricionales adecuados para satisfacer las necesidades de una dieta saludable.
4. Salud, digestión y metabolismo:
  - Niveles bajos de grasas saturadas y calorías

- Sus ingredientes naturales aportan alto contenido de fibra que facilita los procesos digestivos
- Los componentes activos de sus ingredientes favorecen las funciones metabólicas e inmunológicas, previniendo la aparición de enfermedades como sobrepeso, hipertensión, colesterol alto, colon irritable y cáncer.
- Aporte nutricional en términos de proteínas, vitaminas y minerales
- Textura similar a los productos cárnicos (suave, jugosa). 3 variedades de sabores

Medio ambiente:

- Mejor aprovechamiento de los recursos para producción de alimentos

Ética

- Protección de los derechos de los animales.

5. Mejoras o transformaciones:

- Mayor diversidad de productos refrigerados precocidos, embutidos, nuggets, croquetas.
- Presentación del producto para máquinas dispensadoras tipo snack

Adicionalmente, el producto busca ser ecoeficiente, es decir, busca satisfacer necesidades específicas y mejorar la calidad de vida de quienes lo consumen, ofreciendo un producto a un precio muy competitivo (inferior al de productos cárnicos similares), pero aportando a la reducción del impacto ambiental, gracias al análisis previo del ciclo de vida, para aportar desde lo social, lo económico y lo ambiental:



**EXTRACCIÓN:** La materia prima utilizada por Vegana Meat, es 100% productos agrícolas, cuyos proveedores se encontrarán en las plazas de mercado de Bogotá. El aprovechamiento de las tierras cultivables bajo un esquema responsable garantiza que la seguridad alimentaria no se vea comprometida y que la tierra continúe fértil para nuevos procesos de siembra.



**PRODUCCIÓN:** El proceso de alistamiento, trituración mezcla y ensamble, puede generar algunos residuos, los cuales sirven como fertilizante para la tierra. Es importante para Vegana Meat buscar aliados con los que se pueda reutilizar estos residuos orgánicos y sirvan de materia prima para procesos de compostaje en los municipios aledaños a Bogotá.



**DISTRIBUCIÓN:** El proceso de distribución a los puntos de venta se realizará utilizando un canal indirecto de un solo nivel, con una estrategia de distribución selectiva por medio de camiones impulsados por gasolina. Por el momento no se contempla ninguna medida ambiental en este punto del ciclo.



**CONSUMO:** Las hamburguesas están dirigidos a personas entre 18 y 45 años, que desean cambiar sus hábitos alimenticios, por productos que les representen un mayor bienestar, no solo para cubrir la necesidad básica, sino expresados en temas de salud. Al ser un producto a base de ingredientes naturales, sin aditivos, ni conservantes, responde a las necesidades y expectativas del segmento encontrado en la investigación de mercados que se describe a profundidad en el capítulo 3 del presente plan de negocios..



**DISPOSICIÓN:** Inicialmente el empaque del producto será a base de polietileno, ya que es el material más utilizado para empaque al vacío, garantizando así la inocuidad y conservación de los alimentos, pues al retirar el aire del contenedor, no se presenta oxidación por contacto con el oxígeno, manteniendo así el sabor y la frescura de los alimentos por más tiempo. Sin embargo, la disposición final de este tipo de material, aunque es un bio plástico, genera contaminación, por lo que es importante que Vegana Meat investigue y analice la posibilidad de usar otro tipo de empaque, que garantice que las condiciones organolépticas del producto se mantengan, por ejemplo, el quitosano (película celulosa elaborado a base de

cáscaras de crustáceos). Esto dependerá de los resultados financieros del primer año de funcionamiento y los costos que se deben asumir por el cambio.

### **1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

Nombre: VEGANA MEAT SAS

Tamaño: Microempresa, con personal trabajador inferior a 10 trabajadores y activos inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Ubicación: (Ver mapa de ubicación en el numeral 5.16)

- País: Colombia

- Ciudad: Bogotá

- Localidad: Chapinero

### **1.8 Potencial del mercado en cifras**

La demanda potencial se identifica como el requerimiento de uno o varios de los productos en un mercado determinado, para el caso de estudio, se trabaja la con la localidad de Chapinero , de la ciudad de Bogotá, el objetivo de cálculo es de determinar escenarios de demanda o nivel de ventas de nuestras hamburguesas, se utilizó la fórmula de demanda potencial, basados en las cifras de la investigación de mercado, se realizó un cálculo de acuerdo con los datos estadísticos poblacionales del segmento elegido.

**Q=npq**, en donde:

Q: Demanda potencial

n: Número de posibles compradores -Universo 625.750 (Correspondiente a la suma de la población de la localidad 125.750 y la población flotante 500.000) (Secretaría Distrital de Planeación, 2017)

p: Precio promedio del producto en el mercado = \$14.950COP (Precio promedio de los tres productos, basados en cálculos de precio por costeo)

q: Cantidad promedio del consumo per cápita en el mercado- 1 paquete mensual

$$Q = 625.750 * 14.950$$

$$Q = \$9.354.932.500 \text{ COP Demanda potencial del mercado-DP.}$$

En este mismo sentido y para sensibilizar la demanda potencial se han hechos cálculos para determinar el mercado objetivo, así:

$$\text{Mercado disponible: } \$9.354.932.500 * 80\% = \$7.483.970.000$$

$$\text{Mercado Efectivo: } \$7.483.970.000 * 60\% = \$4.490.382.000$$

$$\text{Mercado Objetivo: } \$4.490.382.000 * 40\% = \$1.796.152.800$$

Teniendo en cuenta el análisis del mercado, el cual corresponde a un número bajo de la población que reside y es flotante en la localidad, la inversión estimada, la capacidad de producción y nuestra estrategia de marketing; se ha decidido focalizar esfuerzos hacia el 19% de la demanda potencial, basados en el estudio de mercado que se realizó para determinar el mercado disponible, lo cual se propone en los estimados de ventas que se presentan más adelante en la sección de plan financiero, donde los cálculos muestran que se está trabajando con un 76% del mercado objetivo, permitiendo tener un escenario conservador y opciones de abarcar más mercado.

### **1.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

De acuerdo con Porter (2008a), la competitividad es el factor que determina el éxito el fracaso de las organizaciones. Una empresa logra obtener una ventaja competitiva cuando posee una ventaja única y sostenible frente a sus competidores, ventaja que le proporcionará no solo mejores resultados económicos sino una posición diferenciada en el mercado.

Esta ventaja competitiva se traduce en el valor agregado que la empresa logra crear para sus clientes; es por ello que el autor plantea tres tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. En un principio el proyecto se pensó bajo la ventaja de liderazgo en costos; sin embargo, después de los resultados del estudio de mercado, Vegana Meat se inclinará por la diferenciación, ofreciendo un producto precocido tipo

hamburguesa 100% vegetariana, con bajo contenido calórico y alto contenido nutricional, ofreciendo a nuestros clientes, más que un producto alimenticio refrigerado, salud y bienestar a un precio competitivo. El reto para Vegana Meat, será lograr posicionarse en la localidad de Chapinero, mediante su estrategia de mercadeo y publicidad, resaltando los beneficios del producto, mostrando al consumidor las ventajas para la salud y el medio ambiente de consumir este tipo de productos libres de carne, que ayudan a los procesos digestivos, reduciendo los riesgos asociados al consumo excesivo de productos cárnicos y sus efectos devastadores en nuestro ecosistema, por medio de un ciclo de producción sostenible.

Adicionalmente, se prestará especial atención al empaque del producto, pues el aspecto de la sostenibilidad como factor de generación de valor, no puede omitirse, por lo que inicialmente, se usará el método de empaque al vacío con bioplásticos (plásticos parcialmente biológicos biodegradables) como el polietileno.

### 1.10 Resumen de las inversiones requeridas

Para el primer año de funcionamiento Vegana Meat deberá realizar inversiones principalmente enfocadas al funcionamiento operativo de la empresa, dentro de los cuales encontramos ítems, tales como: bienes intangibles; equipos y maquinaria; materia prima para la elaboración de productos, y finalmente los representados en personal para el desarrollo de la operación de la empresa, en este último se incluyen personal de planta y administrativos.

**Tabla 1.10.1:** Inversión Intangibles

DESCRIPCION	TIPO	VALOR UNITARO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR ESTIMADO MES
REGISTRO DE MARCA				\$ 2.100.000	\$ 175.000
Asesoría	Honorarios	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 100.000
Tarifas	Tarifas	\$ 900.000	1	\$ 900.000	\$ 75.000
CONSTITUCION SOCIEDAD				\$ 1.278.000	\$ 106.500
Estudios preliminares	Honorarios	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000	\$ 416.667
Licencias Sanitarias	Tarifas	\$ 10.000.000,00	1	\$ 10.000.000	\$ 833.333
Asesoría	Honorarios	\$ 600.000,00	1	\$ 600.000	\$ 50.000
Libros	Tarifas	\$ 70.000,00	1	\$ 70.000	\$ 5.833
Registros	Tarifas	\$ 608.000,00	1	\$ 608.000	\$ 50.667
PERMISOS INVIMA				\$4.527.035	\$ 377.253
Registro sanitario de alimentos			1	\$4.527.035	
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.905.035</b>	



**Fuente.** Elaboración propia

Los intangibles están representados en la formalización de la empresa, permisos de operación, registros de marca para fortalecer este tipo de activos intangibles, es de anotar que las recetas y métodos de elaboración se registrarán para el registro de derechos de autor y con ello también contar con un valor adicional de protección de intangibles.

**Tabla 1.10.2:** Inversión Maquinaria y equipo

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR MES O UNITARIO	CANTIDAD MES	VALOR	Depreciación lineal 5 años Vr Años
Mezcladora- amasadora	Unidades	\$ 4.821.090	1	\$ 4.821.090,00	\$ 964.218
Máquina trituradora/ Molino eléctrico	Unidades	\$ 6.130.774	1	\$ 6.130.774,00	\$ 1.226.155
Máquina para sellar al vacío	Unidades	\$ 9.230.718	2	\$ 18.461.436,00	\$ 3.692.287
Horno de convección	Unidades	\$ 6.171.246	2	\$ 12.342.492,00	\$ 2.468.498
Estufa a gas	Unidades	\$ 3.800.000	1	\$ 3.800.000,00	\$ 760.000
Formador de hamburguesas	Unidades	\$ 5.500.000	2	\$ 11.000.000,00	\$ 2.200.000
Equipamentos y Accesorios	Varios	\$ 3.000.000	2	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000
<b>Total maquinaria</b>				<b>\$ 62.555.792</b>	<b>\$ 17.311.158</b>
Muebles ( escritorio, sillas, estantes, etc.)	Unidades	\$ 1.500.000,00	2	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000
Computadora (impresora, red)	Unidades	\$ 2.500.000,00	3	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000
Teléfono	Unidades	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000
<b>Total Equipos</b>				<b>\$ 10.600.000</b>	<b>\$ 10.600.000</b>
<b>Total Maquinaria y Equipos</b>				<b>\$ 73.155.792</b>	<b>\$ 27.911.158</b>

**Fuente.** Elaboración propia

Maquinarias y equipos, están directamente relacionados con la operación y producción de productos, encontramos elementos tales como: mezcladoras, molinos, hornos, etc, y de anotar que se incluyen diferentes accesorios y elementos a ser utilizados por el personal de planta, tanto para conservar el producto como la seguridad del personal. En lo relacionado con logística y equipos de refrigeración éstos se trabajarán a través de arriendo de estos y se incluyen como gastos administrativos.

En este mismo sentido se incluyen los equipos requeridos por el personal administrativo, para el apoyo a la producción y comercialización de productos.

**Tabla 1.10.3:** Resumen inversiones requeridas primer año

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR MES O UNITARIO	CANTIDAD	VALOR AÑO
Mezcladora- amasadora	Unidades	\$ 4.821.090	1	\$ 4.821.090
Máquina trituradora/ Molino eléctrico	Unidades	\$ 6.130.774	1	\$ 6.130.774
Máquina para sellar al vacío	Unidades	\$ 9.230.718	2	\$ 18.461.436
Horno de convección	Unidades	\$ 6.171.246	2	\$ 12.342.492
Estufa a gas	Unidades	\$ 3.800.000	1	\$ 3.800.000
Formador de hamburguesas	Unidades	\$ 5.500.000	2	\$ 11.000.000
Equipamentos y Accesorios	Varios	\$ 3.000.000	2	\$ 6.000.000
Muebles ( escritorio, sillas, estantes, etc.)	Unidades	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
Computadora (impresora, red)	Unidades	\$ 2.500.000	3	\$ 7.500.000
Teléfono	Unidades	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Costo Materia Prima Producto FNR	Mes	\$ 4.539.675	6	\$ 27.238.050
Costo Materia Prima Producto LQN	Mes	\$ 4.971.050	6	\$ 29.826.300
Costo Materia Prima Producto BH	Mes	\$ 13.005.300	6	\$ 78.031.800
Costo MO Produccion	Mes	\$ 19.518.530	6	\$ 117.111.180
Costo MO Administrativo	Mes	\$ 12.772.737	6	\$ 76.636.422
Gastos General	Mes	\$ 10.650.000	6	\$ 63.900.000
Gastos Administrativos	Mes	\$ 10.250.000	6	\$ 61.500.000
Gastos de Ventas	Mes	\$ 1.479.167	3	\$ 4.437.500
REGISTRO DE MARCA	Unidades	\$ 2.100.000	1	\$ 2.100.000
CONSTITUCION SOCIEDAD	Unidades	\$ 1.278.000	1	\$ 1.278.000
<b>Inversion Total, Primer Año</b>				<b>\$ 535.215.044</b>

**Fuente.** Elaboración propia

La tabla anterior presenta el total de inversión requerida para el primer año de operaciones, se presenta en grandes rubros, el detalle de los mismos puede ser consultados en los anexos del presente documento. Sobre las inversiones requeridas podemos resaltar que los mayores requerimientos están focalizados en gastos de producción con un 21% del total, le siguen los costos de mano de obra administrativos donde se incluye los salarios de los socios, quienes participarán activamente en el desarrollo de la implementación del plan de negocios, y costos de materia prima cada uno con el 14 %, gastos generales y administrativos están con un 12% y 11% por ciento respectivamente.

### 1.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

La estimación de los ingresos por ventas se realizó tomando en cuenta la proyección de ventas desarrollada en el plan financiero del proyecto, el cual parte de determinar la capacidad instalada por mes, para de esta forma establecer el volumen de venta en unidades que se podría desarrollar mes a mes para el primer año. Así mismo, por cálculos de costo total, punto de equilibrio se establece un precio de venta por costeo. En relación con la capacidad instalada se estableció que la empresa trabajando muy por debajo de su capacidad 75%, podría llegar a elaborar 15750 unidades mes; para la proyección se estableció para el primer año el promedio de producción sería de 7.500 unidades, estando un 25% por debajo del punto de equilibrio de producción de unidades mes.

**Tabla 1.11.1:** Proyecciones de venta mes a mes

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	
<b>Ventas</b>	<b>\$ 65.564.713</b>	<b>\$ 87.419.618</b>	<b>\$ 87.419.618</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	
P1=Producto FNR	\$ 20.644.428	\$ 27.525.904	\$ 27.525.904	\$ 34.407.380	\$ 34.407.380	\$ 34.407.380	
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	
PrecioVP	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	
P2=Producto LQN	\$ 20.820.500	\$ 27.760.666	\$ 27.760.666	\$ 34.700.833	\$ 34.700.833	\$ 34.700.833	
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	
PrecioVP	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	
P3=Producto BH	\$ 24.099.785	\$ 32.133.047	\$ 32.133.047	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	
PrecioVP	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	

	M7	M8	M9	M10	M11	M12	AÑO 1
<b>Ventas</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 1.306.804.503</b>
P1=Producto FNR	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 426.651.517
Cantidad	3000	3000	3000	3000	3000	3000	\$ 31.000
PrecioVP	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 165.155
P2=Producto LQN	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 430.290.326
Cantidad	3000	3000	3000	3000	3000	3000	\$ 31.000
PrecioVP	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 166.564
P3=Producto BH	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 449.862.660
Cantidad	2500	2500	2500	2500	2500	2500	\$ 28.000
PrecioVP	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 192.798

**Fuente.** Elaboración propia

Teniendo en cuenta los flujos elaborados mes a mes para el primer año, se realiza la estimación de crecimiento en ventas para los siguientes cinco años, teniendo como base un escenario conservador en el cual se incrementó en el IPC proyectado, obtenido de un promedio simple de la inflación de los último 5 años, el cuadro siguiente presenta los resultados de cantidades y precios proyectados, basados en los resultados del primer año.

**Tabla 1.11.2:** Proyección de ventas a 5 años

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>\$ 1.306.804.503</b>	<b>\$ 1.371.458.655</b>	<b>\$ 1.439.311.572</b>	<b>\$ 1.510.521.512</b>	<b>\$ 1.585.254.564</b>
\$ 426.651.517	\$ 447.760.100	\$ 469.913.031	\$ 493.161.978	\$ 517.561.167
\$ 31.000	\$ 32.534	\$ 34.143	\$ 35.833	\$ 37.605
\$ 165.155	\$ 173.326	\$ 181.902	\$ 190.901	\$ 200.346
↓	↓	↓	↓	↓
\$ 430.290.326	\$ 451.578.940	\$ 473.920.808	\$ 497.368.040	\$ 521.975.324
\$ 31.000	\$ 32.534	\$ 34.143	\$ 35.833	\$ 37.605
\$ 166.564	\$ 174.805	\$ 183.453	\$ 192.530	\$ 202.055
↓	↓	↓	↓	↓
\$ 449.862.660	\$ 472.119.615	\$ 495.477.733	\$ 519.991.494	\$ 545.718.073
\$ 28.000	\$ 29.385	\$ 30.839	\$ 32.365	\$ 33.966
\$ 192.798	\$ 202.337	\$ 212.348	\$ 222.853	\$ 233.879

**Fuente.** Elaboración propia

## 1.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El proyecto Vegana Meat se presenta como un plan de negocio económica y comercialmente realizable y viable de ejecutar, esto basados en las estimaciones de mercado, operación, estimaciones de costos, gastos e ingresos, así como normas sanitarias y ambientales para este tipo de negocios. Lo anterior, se refleja en el resultado de indicadores como el valor presente neto- VAN, el cual es ampliamente utilizado para establecer, medir los proyectos en el sentido de los objetivos de básicos financieros de maximizar la inversión. Un VAN que es mayor a cero, indica que el proyecto es viable financieramente, toda vez que es el resultado de los ingresos, menos egresos y la inversión inicial, es decir que, hecha la operación, si

existe remanente las opciones de desarrollo del negocio son positivas y entre más alejado de cero serán más significativas las opciones de rentabilidad que podrían obtener.

Así mismo, la tasa interna de retorno- TIR, es otro de los indicadores más utilizados en la evaluación de proyectos para establecer la viabilidad del proyecto, para el caso del presente proyecto el resultado de la TIR es de (91%), el resultado obtenido permite tener un panorama de la rentabilidad satisfactorio, dado que está ampliamente por encima de la tasa interna de oportunidad, entendida esta como lo que desprecia el inversionista por participar en este negocio en comparación a otras inversiones, para el ejercicio se tomó una tasa interna de oportunidad TIO (18%), muestra la rentabilidad mínima que esperamos obtener después de hacer la inversión

### 1.13 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se estimó con base en las necesidades del negocio, se contempló el trabajo y participación de los socios en el desarrollo del plan y ejecución del plan de negocios presentado, así mismo se incluyen apoyos administrativos tales como contador y agente comercial para el desarrollo de los planes de ventas, los cuales se estimaron con base en las proyecciones de ingresos

Figura 1.13.1: Equipo de trabajo Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

**CAPÍTULO 2:**

**ANÁLISIS DEL MERCADO**

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1 Caracterización del sector

MACRO SECTOR: El sector secundario o industrial, se caracteriza por ejecutar procedimientos industriales para transformar las materias primas, bienes o mercancías, en bienes de equipo o productos que puedan ser consumidos, por lo que también es conocido como sector industrial de transformación. Este sector secundario se divide en dos subsectores: uno, dedicado a la obtención, recolección y extracción de materias primas relacionadas con la minería y el petróleo, conocido como industrial extractivo; y un segundo subsector, dedicado exclusivamente a la transformación de materias primas conocido como sector industrial de transformación (BanRep, 2006).

Dentro de las actividades que el subsector de transformación industrial realiza, se encuentra la transformación y procesamiento de alimentos. De acuerdo con la FAO (2004a), existen dos categorías para la transformación de alimentos. La primera, conocida como elaboración primaria, hace referencia al proceso que se lleva a cabo con el fin de estabilizar los alimentos para su posterior almacenamiento como, por ejemplo, el secado de granos, la molienda de cereales o la extracción de aceites naturales. La segunda, conocida como elaboración secundaria, se refiere a la transformación de alimentos frescos en una amplia gama de productos derivados; dentro de este proceso de transformación secundaria encontramos, por ejemplo, la panadería, la cervecería, elaboración de embutidos, entre otros.

De acuerdo en lo establecido por la FAO (2004b), la transformación de alimentos conlleva la aplicación de los principios científicos y tecnológicos para la conservación de los alimentos, lo que retarda o detiene el proceso natural de deterioro y permitiendo cambios en la calidad del alimento de forma predecible y controlada.

Se considera entonces que la actividad de transformación de alimentos pertenece al sector secundario de la economía, en donde se encuentran agrupadas todas aquellas industrias relacionadas con la manufactura de materias primas y mercancías con el fin de convertirla en un producto.

En Colombia, el sector de alimentos se ha caracterizado por la presencia significativa de empresas multinacionales y conglomerados mundiales, como Nestlé, Mondelez, Coca-

Cola, PepsiCo y SABMiller (EMIS<sup>7</sup>, 2019a). La presencia de estos conglomerados aumenta la concentración del mercado y dificulta la presencia que empresas pequeñas que les puedan competir; y a pesar de que las pequeñas y medianas empresas han ido consolidándose dentro del sector, en gran parte estos productores han sido absorbidos por estos grandes participantes del mercado. Actualmente, de acuerdo al nivel de ganancias anuales, las principales empresas que se posicionan como líderes del sector de alimentos y bebidas son Bavaria (5,475.6 billones COP), Alpina (2,164.1 billones COP), Colanta (2,081.7 billones COP), Colombina (1,768.6 billones COP) y Alimentos cárnicos S.A.S (668.5 billones COP).

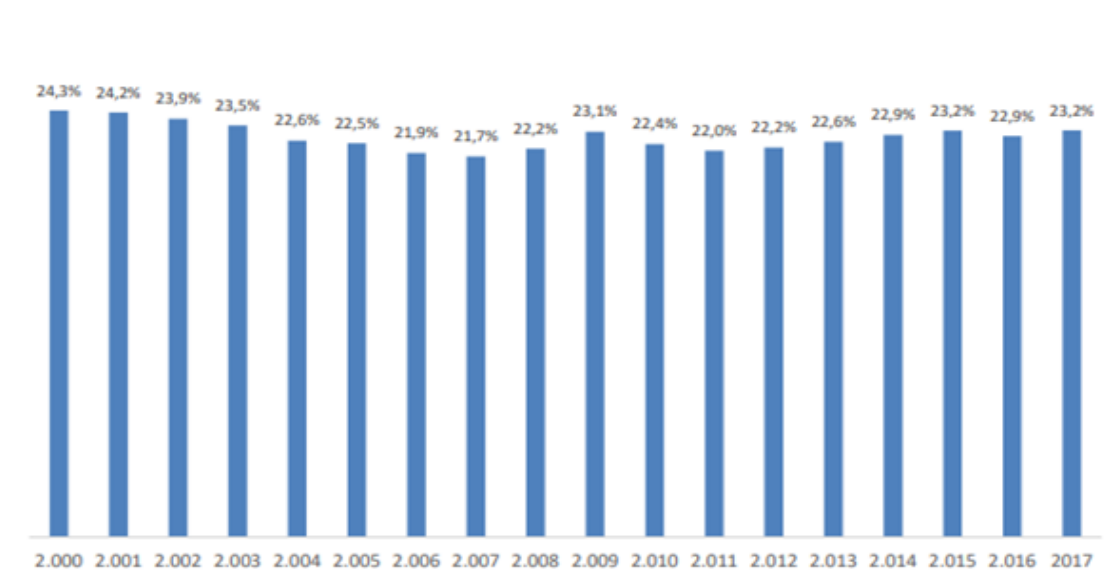
De acuerdo con el Banco de la República, en el 2017, el sector de alimentos y bebidas ocupó el 23.2% del valor generado en el sector industrial, en donde el segmento de bebidas tuvo una importante participación, lo que demuestra que el sector tiene un alto potencial de desarrollo. Para ese mismo año, el sector de producción de carne y pescado creció al 1,8%, impulsando el desarrollo del segmento, siendo la carne de aves, la carne más consumida por los colombianos, seguida de la carne de res. A su vez, el crecimiento de la demanda y las políticas gubernamentales favorables dirigidas a aumentar la penetración del sector en el exterior, han favorecido el crecimiento. Según un pronóstico realizado por la empresa consultora BMI Research (EMIS, 2019b), el valor de las ventas de alimentos aumentará alrededor del 7.3% en los próximos 4 años, donde se proyecta un crecimiento del 10, 5% para vegetales, 10% para frutas y 9, 4% para productos cárnicos.

---

<sup>7</sup> Emerging Markets Research, Data and News

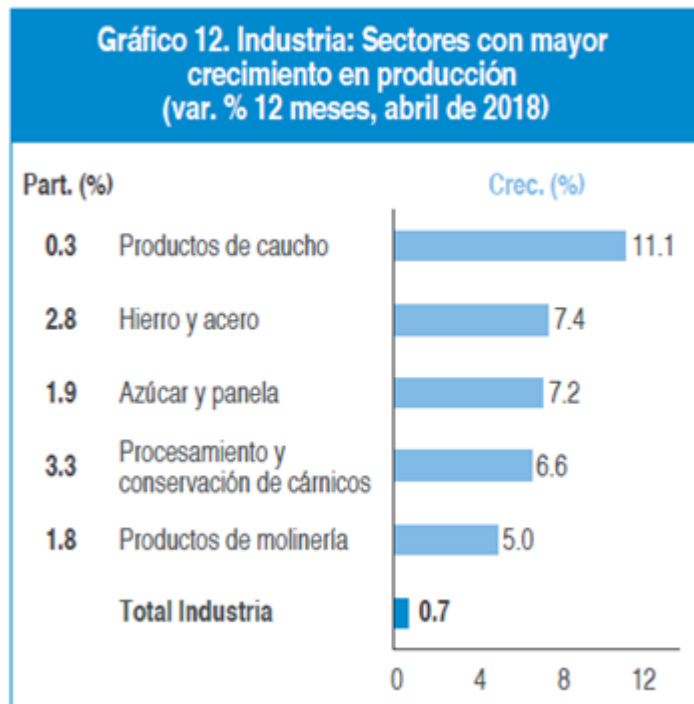


**Figura 2.1.1:** Participación en el PIB del subsector de alimentos en el sector industrial años 2000 a 2017



**Fuente.** Banco de la República (2017)

**Figura 2.1.2:** Sectores con mayor crecimiento en producción- Abril 2018



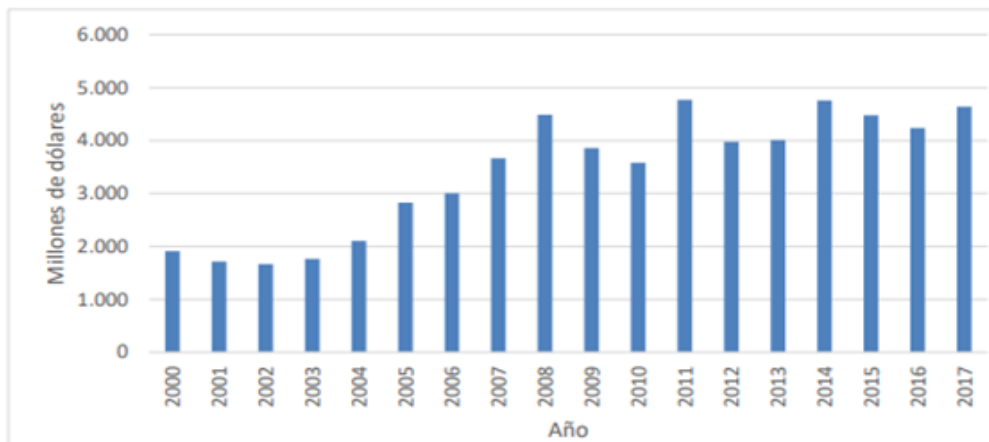
**Fuente.** DANE<sup>8</sup> (2018).

<sup>8</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Gran parte del desarrollo de la industria se debe a la buena relación existente entre los productores de alimentos y los minoristas que los distribuyen a nivel masivo; adicionalmente, gracias a la presencia de actores extranjeros en el sector, los procesos de distribución se han hecho mucho más eficientes gracias a la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de producción.

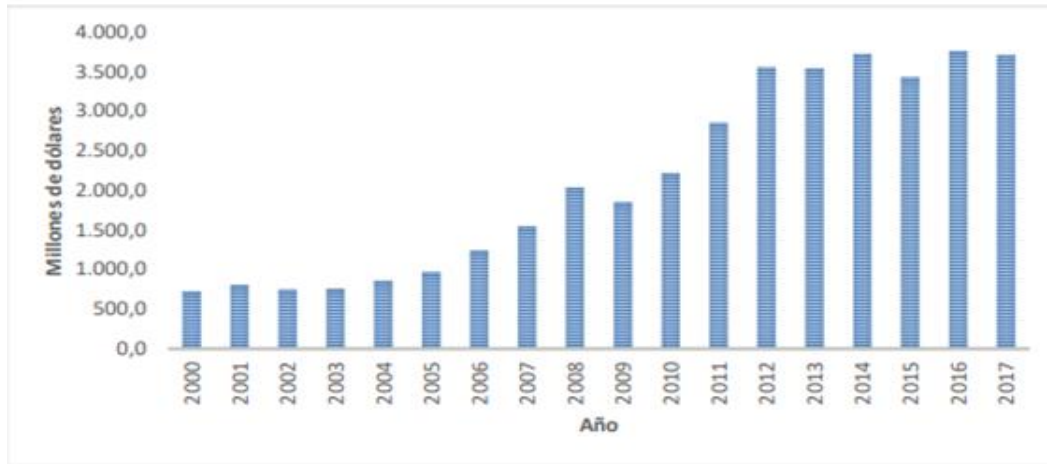
Así mismo, según el reporte del sector (EMIS, 2019c), las exportaciones del sector de alimentos y bebidas en el 2018 ascendió a 4,629.8 millones de dólares, representadas principalmente por café (2807.4 millones de dólares) y aceite de palma (583,641 millones de dólares). A nivel local, la producción de alimentos y bebidas asciende a 77,281 billones de COP, en donde la producción de alimentos alcanza 64,307 billones de COP y las de bebidas 12,973 billones de COP.

**Figura 2.1.3:** Exportaciones de alimentos y bebidas en Colombia del año 2000 a 2017



**Fuente.** DANE (2017)

**Figura 2.1.4:** Importaciones de alimentos y bebidas en Colombia del año 2000 a 2017



**Fuente.** DANE (2017)

Bogotá y Cundinamarca, al ser el principal mercado y centro de producción de alimentos y bebidas de Colombia, se convierte en una plaza ideal para incursionar en el mercado, ya que actualmente concentra cerca del 44% de las ventas de esta industria (EMIS, 2017) y es domicilio de 40 de las 100 principales empresas de este sector. Adicionalmente, el consumo per cápita de los bogotanos, es el mayor en el país, en donde la región absorbe cerca del 39 % de las importaciones de bebidas y alimentos (DANE, 2018a), lo que puede ser aprovechado por los productores de la zona.

**Figura 2.1.5:** Ventas de la industria de alimentos y bebidas por departamento (2015)



Fuente: EMIS, 2017.

- 44% Bogotá-región
- 21% Valle
- 21% Antioquia
- 4% Atlántico
- 2% Santander
- 8% Otros

**Fuente.** EMIS (2017)

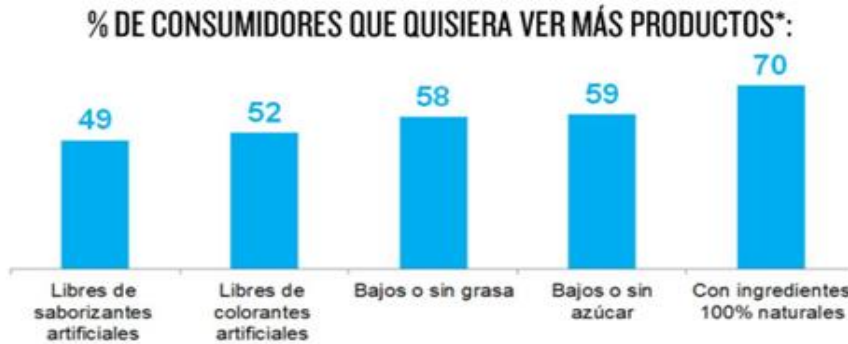
Otros factores favorables para la inversión en el sector de alimentos y bebidas se encuentran en el apoyo e incentivos por parte del gobierno y agremiaciones. Por ejemplo, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia a través de la Cámara de industria de alimentos, busca la promoción y apoyo a los intereses del sector, trabajando en temas como la promoción de hábitos saludables, el acceso a materias primas, la regulación competitiva, las buenas prácticas sectoriales, la innovación y capital humano (ANDI, 2019). Así mismo, por medio de programas institucionales como el Programa de Transformación Productiva PTP, el Gobierno busca fortalecer y modernizar la industria, en busca de un cambio para un modelo de producción sostenible. (PTP, 2019).

Con respecto a la mano de obra calificada, para el año 2017 en Colombia, la población económicamente activa (PEA) que habían finalizado la educación media era del 33, 5% y específicamente Bogotá contaba con una fuerza de trabajo de 4,6 millones de personas (DANE, 2017), garantizando una buena disponibilidad del recurso humano. De acuerdo con (EMIS, 2019d) a nivel nacional, el sector sigue siendo uno de los principales empleadores del país, lo que representa alrededor de una cuarta parte de todos los empleos en la industria manufacturera.

**MICRO SECTOR:** Debido a que el mercado de alimentos y bebidas es altamente dinámico, y responde en gran parte a las tendencias globales de consumo, los temas de salud y nutrición han ganado relevancia para la industria, pues conocer los problemas de salud derivados de la ingesta de alimentos, les permite a los productores desarrollar nuevos productos específicos para suplir estas necesidades de consumo. Es así como, la tendencia acelerada de optar por estilos de vida saludables ha impulsado la producción de una variedad de productos libres de conservantes y colorantes y con un menor contenido de azúcares, sal y grasas saturadas, en donde las grandes multinacionales como Nestlé, Vegini o Sabarot, en respuesta a la creciente demanda de estos productos, han lanzado al mercado en los últimos años, nuevos productos acordes a estas nuevas necesidades de nutrición y salud, aumentando la inversión en investigación y desarrollo para estos nuevos lanzamientos. Empresas nacionales como Alpina, para el año 2017 introdujeron bebidas con leche de almendras, yogur griego de aloe y nuevos productos fitness, buscando alinearse con las nuevas tendencias de consumo, y

apostando a invertir en temas medio ambientales y de producción responsable, en cuanto a sus empaques y embalajes.

**Figura 2.1.6:** Porcentaje de consumidores que quisiera ver más productos (2018)



**Fuente.** Nielsen (2018a).

En cuanto a innovación se refiere, las oportunidades para el sector alimenticio van en crecimiento, debido a la gran variedad de productos basados en ingredientes naturales, compuestos bioactivos, alimentos funcionales, alimentos médicos y suplementos dietarios, que buscan suplir necesidades en diferentes categorías y segmentos de la industria (DANE, 2018b). La capacitación y modernización que los productores hacen en sus procesos de producción, impactan positivamente al sector, promoviendo un crecimiento continuo y atrayendo inversión para investigación y desarrollo, no solo a nivel del producto en sí, sino en temas de empaque y embalaje, temas que impactan el medio ambiente; y aunque los mecanismos para la óptima transferencia de tecnología aún son incipientes, si existe un esfuerzo por parte de Gobierno, agremiaciones y productores por promover el desarrollo de estas nuevas tecnologías, con el fin de hacer los productos nacionales mucho más competitivos en el mercado extranjero. Por ejemplo, en cuanto al valor nutricional de los productos procesados y la tendencia a una ingesta de productos balanceados, la tecnología de alimentos ha buscado desarrollar edulcorantes no calóricos, disminuir los contenidos de sodio, azúcares o grasas saturadas, pues la demanda del mercado creciente les muestra que los consumidores están dispuestas a pagar más por ese valor agregado que les brindan estas nuevas investigaciones en productos saludables, nutritivos y con bajos valores calóricos.

En Colombia, para el año 2018, se registró un incremento del 12% en ventas de productos saludables, de los cuales 7% pertenecen al sector de alimentos. Así mismo, los canales minoristas han presentado un incremento superior al 7% en cuanto a ventas de alimentos saludables, en donde el 41% de las ventas de este tipo de productos se realiza en tiendas de barrio, lo que indica que este es el canal principal de distribución para este nicho de mercado. (Nielsen, 2018).

Adicionalmente, el estudio realizado por Nielsen, evidencia que el perfil de los hogares que consumen productos saludables, se ubica en el nivel socioeconómico medio alto, con mujeres cabeza de familia (empleadas y microempresarias), con hijos adolescentes.

## **2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

### **2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes**

Al ser la comida saludable y vegetariana un mercado emergente, las barreras de ingreso al mercado son bajas, haciendo por consiguiente que la amenaza de nuevos competidores sea alta. Es un mercado potencial que se encuentra en una fase temprana de crecimiento, en donde las nuevas tendencias de consumo de alimentos, sumado a los factores de salud, hacen de este segmento del mercado un segmento interesante y con posibilidades de rápido crecimiento (Portafolio, 2018c).

Actualmente grandes compañías de alimentos se han dado cuenta del mercado potencial que existe, especialmente en consumidores flexetarianos, lo que reafirma que esta amenaza de nuevos entrantes sea alta. Marcas como Unilever, Nestlé, Sabarot y Vegini, entre otras, han volcado su mirada hacia este tipo de consumidores, por lo que en los últimos 2 años han realizado lanzamientos de nuevos productos enfocados en dicho segmento, la nueva marca financiada por Bill Gates y Leonardo Dicaprio *Beyond Meat*, e incluso marcas de restaurantes especializados en comidas rápidas como McDonalds y Burger King también han optado por incluir en su menú una sección vegetariana. (Moreno, 2017b).

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora Nielsen (2018a), el 43% de los hogares colombianos cambian a variedades saludables dentro de las mismas categorías que suelen consumir, y el 40% de los hogares colombianos está consumiendo mayores porciones de alimentos saludables de los que ya había probado antes, por lo que la variedad de ofertas y nuevos productos hacen que la competencia nueva, sea una barrera importante a

tener en cuenta, sobre todo si dicha competencia proviene de grandes conglomerados o empresas multinacionales, pues esto dificulta al pequeño productor competir en las mismas condiciones. En Colombia, este sector se caracteriza por tener una presencia significativa de grandes empresas y conglomerados como Nestlé, Coca-Cola, Pepsi-cola o SabMiller, entre otros, lo que aumenta la concentración del mercado, haciendo más difícil el ingreso y permanencia de nuevos competidores o competidores pequeños (EMIS, 2019e).

Con respecto a la inversión de capital, teniendo en cuenta que el proceso requiere inicialmente solo de unas máquinas mezcladoras, compactadoras y empacadoras, la inversión inicial no es muy alta, por lo que este aspecto no se constituye como una barrera de ingreso (Porter, 2008b). Así mismo, la diferenciación del producto, entendido como el esfuerzo que realiza la empresa por distinguir sus productos dentro de la competencia (Porter, 2008c), crea una barrera de ingreso para los competidores, pues para lograr dicha diferenciación puede incurrir en diversos costos; sin embargo, la amenaza de nuevos entrantes sigue siendo alta.

### **2.2.2 Poder de los proveedores**

Ya que la materia prima utilizada para la elaboración de nuestras hamburguesas se obtiene del sector primario, Colombia al ser un país de tradición agrícola ofrece una variedad de proveedores de alimentos cosechados, lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo, ya que en Bogotá existen diferentes centros de acopio de alimentos, los cuales facilitan la negociación en cuanto a precios y amplían la oferta en términos de variedad, calidad y frescura de los insumos.

Esto quiere decir que, en este modelo de negocio en el sector gastronómico y alimentario, la variedad de proveedores en el mercado hace que éstos no sean un factor poderoso. Para la adquisición de alimentos y productos sin procesar, en la ciudad de Bogotá, existe un importante número de plazas de mercado y centros de acopio como abastos y Paloquemao, que facilitan la adquisición de variados productos de calidad a buenos precios. De acuerdo con la Alcaldía de Bogotá (2019), actualmente en la ciudad hay 19 plazas de mercado distritales, distribuidas en sus diferentes localidades, y una central mayorista, conocida como Corabastos, lo que garantiza el adecuado abastecimiento y variedad de frutas verduras y otros productos como cárnicos, lácteos en la ciudad.

En ese sentido, los costos por cambio de proveedor no son altos (Porter, 2008d). Sin embargo, hay que tener en cuenta un factor exógeno como la situación interna del país, ya que aumentos en los impuestos o peajes, infraestructura, restricciones comerciales por parte del gobierno, entre otros, pueden derivar en paros nacionales o paros de transporte, que definitivamente, limitarán el número de productos en el mercado, afectando los precios. Según el diario Portafolio (2016), en los últimos años estos paros de transportadores han afectado sustancialmente el precio de alimentos básicos como la cebolla y la papa.

En 2019, por ejemplo, la vía Panamericana del Cauca, uno de los principales corredores viales del país, fue bloqueada debido a reclamaciones de grupos indígenas de la zona, quienes exigían el cumplimiento de acuerdos pactados con el Gobierno, así como adjudicación de tierras y explotación minera consultada. Dicho bloqueo causó disturbios en el orden público, pero más allá de eso, causó pérdidas millonarias, especialmente en el sector de alimentos, en donde las pérdidas estimadas a tan solo 30 días del bloqueo, que inició a mediados de marzo de 2019, de acuerdo con el gremio de comerciantes-Fenalco, superaron los 2.000 millones COP diarios; y solo en alimentos, las pérdidas se estimaron en más de 4.000 millones COP, sin mencionar el desabastecimiento que esto generó en las regiones, desabastecimiento que en definitiva impacta directamente a los consumidores con alzas en los precios y escasez de alimentos en los puntos de distribución.

En cuanto a envase y embalaje, nuestros productos contarán con un empaque, que permite proteger el alimento de posibles contaminantes y facilita el transporte para distribución final, por lo que también se deberá tener en cuenta el proveedor de dichos empaques, por lo que es importante contar con por lo menos 3 o 4 opciones de proveedor que facilite la negociación.

### **2.2.3 Poder de los compradores**

De acuerdo con Kotler y Keller (2016b), los nuevos consumidores se caracterizan porque buscan ahorrar tiempo y dinero, sin sacrificar calidad. Sin embargo, para el segmento elegido, el factor precio es un factor muy tenido en cuenta al momento de tomar cualquier decisión de compra, debido a la reducción del ingreso por cuenta del aumento en la carga impositiva, la devaluación del peso y la inflación. (Ortega, 2018a).



Según Porter (2008e), el poder que ejercen los compradores sobre las empresas las obliga a mejorar sus estándares de calidad y del servicio y en cierta medida influir en los precios, ya que un comprador fuerte puede exigirle al sector mayor nivel de competitividad y disminuir el potencial de ganancias para el emprendedor, en especial cuando existen muchos oferentes y el nivel de consumidores es más reducido. Afortunadamente para el caso de Vegana Meat, la oferta de este tipo de productos es reducida y costosa, por lo que el poder del comprador en realidad es bajo, pues en este caso y para el segmento elegido, los compradores asumen altos costos por el cambio de proveedor, lo que disminuye su poder de negociación.

En Colombia, según ACODRES<sup>9</sup>, en el año 2019 existen 528 establecimientos con oferta vegana y vegetariana, de los cuales 189 se encuentran en Cundinamarca (Dinero, 2019); y aunque a primera vista estos establecimientos podrían verse como competencia, al ser nuestro producto precocido, más bien puede convertirse en oportunidad de negocio, como proveedores de estos. Pero la oferta no solo se centra en los restaurantes, sino que también ha migrado a productos de supermercados, que es donde se encuentra la competencia directa de Vegana Meat y aunque inició enfocado en mercados especializados, ahora también se encuentran en mercados tradicionales y poco a poco van apareciendo nuevas marcas artesanales. El reto para Vegana Meat, estará en poder ofrecer un producto de excelente calidad y condiciones organolépticas, que genere valor a nivel económico, nutricional y de salud a quienes lo consuman y que se diferencie de la oferta actual de productos similares. Cabe aclarar que el costo de los insumos orgánicos es lo que eleva los precios y no necesariamente el producto ofrecido disminuye su calidad por usar insumos del cultivo tradicional, pues como se mencionó, la oferta en un país ecuatorial como el nuestro, es amplia y de calidad, lo que podría influir al momento de decisión de compra por parte del consumidor.

#### **2.2.4 Amenaza de los sustitutos**

Cuando la amenaza de los sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre (Porter, 2008f). Es por eso que, se debe determinar los posibles sustitutos y realizar un análisis de éstos, pues si para un comprador el costo de cambiarse a un producto sustituto es bajo y le resulta más

---

<sup>9</sup> Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica

económico, seguramente lo hará, a menos que se encuentre fidelizado. En nuestro caso, la amenaza de productos sustitutos es moderada, pues actualmente en el mercado como sustitutos directos, a nivel supermercados, minimercados y tiendas de descuento se encuentra la marca Pietrán con sus bocados vegetarianos, la marca Alves y Sabyi con embutidos como salchichas y jamones vegetarianos, y Vegano Market, la tienda virtual que agremia pequeños productores tradicionales y orgánicos, con variedad de productos veganos y vegetarianos embutidos de empresas artesanales, así como pequeñas tiendas artesanales físicas ubicadas en la localidad de chapinero, lo que evidencia un mercado en crecimiento, y aunque se encuentra en etapa inicial, esta variedad de oferta puede representar una amenaza para las hamburguesas Vegana Meat en el mediano plazo.

Si bien es cierto, en el ámbito gastronómico, especialmente en el área de embutidos y precocidos, los alimentos sustitutos son diversos y la oferta es muy amplia, cuando se centra en la oferta a base de vegetales a nivel de distribución masiva, esta se reduce notoriamente, dando espacios para restaurantes y pequeñas tiendas de productos orgánicos en el sector de Chapinero. Adicionalmente los precios del mercado se enfocan en niveles socioeconómicos medio altos, quitando la posibilidad de que estratos 1, 2 y 3 accedan a éstos.

Ahora bien, no hay que desconocer que los productos de origen animal siguen siendo un sustituto secundario de nuestro producto, sobre todo si se tiene en cuenta que Vegana Meat está dirigido no solo a consumidores veganos y vegetarianos, sino también a consumidores regulares de carne y flexetarianos que deseen modificar hábitos alimenticios. En Colombia, específicamente en cuanto a consumo de alimentos sustitutos o relacionados con el plan de negocios propuesto, se encontró el nivel de importación de carnes fue mayor que el de exportación, cifra que asciende a las 48.446 toneladas, tan solo en el primer trimestre de 2018, mostrando un incremento del 17% frente al año anterior (CVN<sup>10</sup>, 2018a), lo que indica un alto consumo de carne en los colombianos, como parte de su dieta diaria. Sin embargo, y a pesar de que el consumo de estos productos es alto, de acuerdo con Raddar (2016), el comportamiento de la economía en los dos últimos años, sumado al bajo poder adquisitivo de los colombianos, la inflación y la reforma tributaria, ha hecho que las familias

---

<sup>10</sup> Centro Virtual de Alimentos

desistan de comprar ciertos productos cárnicos y empiecen a contemplar la posibilidad de cambiarse a productos nutritivos alternativos, más beneficiosos para la salud.

Adicional a eso, otra situación que puede resultar beneficiosa para Vegana Meat es que de acuerdo con CVN (2018b), el sector de embutidos y precocidos en Colombia ha presentado una disminución de su producción nacional, debido a la reestructuración de los fondos ganaderos y el cierre de algunas plantas de producción de carne. En el 2016, la OMC realizó un anuncio sobre el consumo de embutidos cárnicos y su relación con enfermedades como el cáncer, lo que pudo impactar negativamente en el consumo de este tipo de productos, abriendo así un espacio para variedad de productos sustitutos a base de otros ingredientes.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Como se mencionó anteriormente, con el auge de nuevas tendencias orientadas hacia el cuidado del cuerpo y la salud, han aparecido en el mercado diferentes opciones de alimentación balanceada dentro de las cuales se encuentran los productos a base natural o vegetal. Específicamente en el campo de embutidos y hamburguesas en la ciudad de Bogotá, la competencia en este momento es moderada, pese a que los competidores directos están ofreciendo un producto similar, esta competencia no es tan conocida a nivel comercial. Actualmente las barreras de entrada al mercado son bajas, por lo que Vegana Meat competirá en términos de calidad y posicionamiento.

Sin embargo, no hay que desconocer que grandes conglomerados y empresas multinacionales de alimentos procesados, han empezado a encontrar atractivo el mercado, lo que los ha impulsado a trabajar en el lanzamiento de nuevas líneas de productos en este sentido, lo que dificulta el panorama para competidores pequeños en cuanto a costos de producción. De este tipo de competencia, encontramos como competidor más visible y directo a la marca Pietrán.

Los competidores directos de Vegana Meat en la ciudad de Bogotá son:

**Tabla 2.2.1:** Principales competidores de Vegana Meat en Bogotá

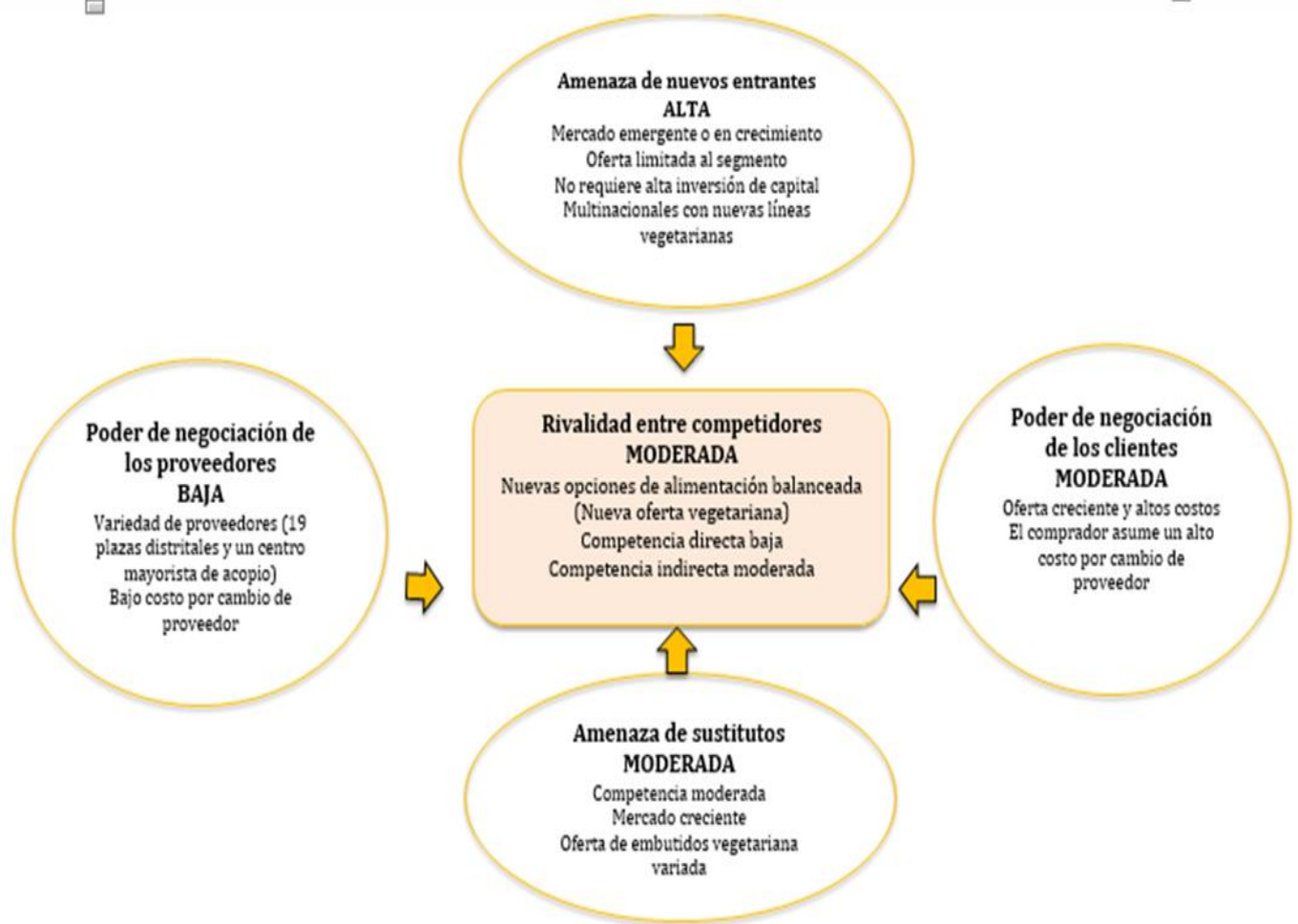
COMPETENCIA DIRECTA			
EMPRESA	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO
Vegano market	Hamburguesa de Orellana El artesano	4 porciones por 420 gr	\$ 12.500
	Hamburguesa de vegetales El artesano	5 porciones por 350 gr	\$ 9.700
	Hamburguesa de Garbanzo El artesano	5 porciones por 450 gr	\$ 10.900
Hamburguesas vegetarianas Pietran	Veggie Burguer	4 porciones por 360 gr	\$ 12.590
Hamburguesas Alves	Hamburguesa de vegetales (Soya y trigo)	4 porciones por 320 gr	\$ 10.400
Hamburguesas Sabyi	Hamburguesa de vegetales (Soya, leguminosas y cereales)	5 porciones por 330 gr	\$ 10.300

**Fuente.** Elaboración propia

Competencia indirecta:

- Restaurantes veganos y vegetarianos, con oferta de hamburguesas (187 en Cundinamarca y sus alrededores.
- Menú vegetariano ofrecido por grandes cadenas como Mc Donalds o Burger King

Figura 2.2.1: Las cinco fuerzas de Porter Vegana Meat



**Fuente.** Elaboración propia basado en el modelo 5 fuerzas de Porter

Ver anexo 02: Diamante de Porter Vegana Meat

Tabla 2.2.2: Diamante de Porter Vegana Meat

DIAMANTE DE PORTER VEGANA MEAT									
			MUY POCA (1)	POCA (2)	NEUTRAL (3)	ALTA (4)	MUY ALTA (5)	Promedio aritmético	CONCLUSIÓN
<b>BARRERAS DE ENTRADA/ AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES</b>	Economías de escala	Escasa		2				2	BARRRA DE ENTRADA BAJO AMENASA DE NUEVOS ENTRANTES ALTA SECTOR CON POSIBILIDADES DE RÁIDO CRECIMIENTO
	Diferenciación de producto	Escasa		2				2	
	Identificación de marca	Escasa		2				2	
	Acceso a canales de distribución	Amplio					5	5	
	Requerimientos de capital	Moderado				4		4	
	Acceso a tecnología avanzada	Moderado			3			3	
	Protección del gobierno	Indirecta			3			3	
	Efecto de la experiencia	Amplio				4		4	
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	Especialización de activos	Baja		2				2	NO REQUIERE MAQUINARIA ESPECIALIZADA POR LO QUE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN SON BAJOS LOS PREJUICIOS O RESTRICCIONES SOCIALES Y EMOCIONALES SOBRE EL VEGETARIANISMO ES ALTA
	Costo fijo de salida	Moderadas			3			3	
	Interrelación estratégica	Moderadas			3			3	
	Barreras emocionales	Altas				4		4	
	Restricciones gubernamentales	Bajas		2				2	
	Restricciones sociales	Moderadas			3			3	
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Número de competidores igualmente equilibrados	Pequeño			3			3	CANTIDAD DE COMPETIDORES BAJA PERO EN CRECIMIENTO LA COMPETENCIA NO HAY RECONOCIMIENTO DE MARCAS CONGLOMERADOS Y GRANDES EMPRESAS ENTRAN A COMPETIR EN ESTE SEGMENTO DEL MERCADO
	Creimiento relativo de la industria	Rápido					5	5	
	Costo fijo de almacenamiento	Moderado			3			3	
	Características del producto	Genérico			3			3	
	Diversidad de competidores	Baja		2				2	
	Compromisos estratégicos	Bajos		1				1	
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	Cantidad de compradores importantes	Moderadas			3			3	EL PODER DE LOS COMPRADORES ES BAJO LA OFERTA ES REUCIDA Y COSTOSA LOS COMPRADORES ASUMEN COSTOS MODERADOS POR CAMBIO DE PROVEEDOR
	Disponibilidad de sustitutos	Alta				4		4	
	Costos de cambio del comprador	Moderada			3			3	
	Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás	Baja						0	
	Contribución a la calidad	Moderada			3			3	
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción pequeña		2				2	
	Rentabilidad de los compradores	Moderada			3			3	

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	Cantidad de proveedores importantes	Amplia					5	5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES BAJO POR LA VARIEDAD DE CENTROS DE ACOPIO LOS COSTOS POR CAMBIO DE PROVEEDOR SON BAJOS LA INFLUENCIA DE FACTORES EXTERNOS ES ALTA Y AFECTA LOS PRECIOS Y DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	
	Disponibilidad de sustitutos de proveedores	Amplia				4		4		
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Bajo		2						2
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Bajo		2						2
	Contribución de proveedores a la calidad	Alta						5		5
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Moderada				3				3
	Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores	Alta					4			4
<b>ACCIONES DEL GOBIERNO</b>	Protección a la industria	Desfavorable		2					2	LA AYUDA AL GOBIERNO AL SECTOR AGRÍCOLA ES BAJA Y HAY Poca MODERNIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN. SIN EMBARGO EL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS SI CUENTA CON BUEN RESPALDO GUBERNAMENTAL Y REGULATORIO
	Regulación de la industria	Alta				4			4	
	Consistencia de las políticas	Baja		2					2	
	Acceso a divisas	Restringido							0	
	Ayuda a competidores	Substantial					4		4	
<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta				4			4	AMENAZA DE SUSTITUTOS DIRECTOS MODERADA AMENAZA DE SUSTITUTOS INDIRECTOS ALTA
	Costo de cambio de usuarios	Bajos		1					1	
	Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Baja				3			3	
	Precio - valor de los sustitutos	Alto						5	5	

**Fuente.** Elaboración propia

### 2.3 Análisis de oportunidades y amenazas

Con el fin de realizar un análisis del entorno macroeconómico y poder identificar así las oportunidades y amenazas, se realizó un análisis Pestel<sup>11</sup>, ya que esta información sobre factores externos permite tener un mayor control sobre los posibles efectos derivados de las amenazas, así como incrementar los efectos positivos del aprovechamiento de oportunidades.

El análisis Pestel, se realiza tomando como variables, factores del entorno externo como políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, con el fin de establecer un posible comportamiento del mercado en el corto y mediano plazo. Se utiliza como una técnica de análisis estratégico, que facilita la planificación y direccionamiento estratégico de un plan de negocios.

<sup>11</sup> Análisis de entorno macroeconómico

POLÍTICO: El sistema político actual de Colombia está constituido bajo un Estado unitario, social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista. De acuerdo con lo establecido por la Constitución Política de Colombia (1991), máxima ley, *“Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”*.

La política en Colombia se ha caracterizado por ser bipartidista (liberales y conservadores), y hasta la fecha, y a pesar de la diversidad de partidos políticos que han obtenido su personería jurídica en los últimos años, el país mantiene divisiones ideológicas notorias entre sectores de izquierda y de derecha. Estas divisiones afectan el curso de las políticas públicas que los gobiernos de turno asumen, frente a problemáticas como la violencia, la corrupción, el desempleo, la infraestructura, entre otras.

La firma del acuerdo de paz con el principal grupo guerrillero FARC<sup>12</sup> a finales de 2016 representó un importante paso en el desarrollo futuro de la economía del país. De acuerdo con (EMIS, 2019f), se espera que la calma del conflicto atraiga una cantidad significativa de inversión extranjera en todas las industrias y especialmente en el sector de alimentos y bebidas que se caracteriza por una fuerte presencia internacional; sin embargo, la implementación de los acuerdos de paz traerá consigo grandes retos a nivel político, económico y social.

Uno de estos retos, tiene que ver con el control de los territorios desmovilizados, pues el control de los territorios dificulta el proceso agrícola, como principal proveedor de materia prima del producto. A pesar de la firma del acuerdo de paz, el conflicto en Colombia sigue vigente y aún proliferan grupos al margen de la ley, que luchan por el control de los territorios antes controlados por las FARC, librando una batalla por el control de comunidades y territorios aislados, en donde proliferan los negocios ilícitos y los dineros producto del narcotráfico y dificultan que el campesinado realice sus labores propias del sector agrícola (Reuters Investigates<sup>13</sup>, 2018).

---

<sup>12</sup> Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

<sup>13</sup> Agencia de noticias del Reino Unido



Adicional al tema de violencia y grupos armados, no hay que desconocer tampoco al tenso ambiente político que se vive con el vecino país Venezuela, ya que la crisis desatada en ese país ha afectado a Colombia, no solo por los procesos masivos migratorios, sino por el rompimiento de relaciones con el gobierno de Nicolás Maduro, lo que implica ajustes en tema de balanza de pagos, con uno de nuestros principales socios comerciales. La falta de insumos y la hiperinflación, que según el FMI<sup>14</sup> alcanzó en el 2018 el 2.350%, así como la falta de empleo y oportunidades, ha obligado a miles de venezolanos a tomar la decisión de abandonar su país y emigrar a países vecinos como Colombia. El impacto de esta crisis no se ha hecho esperar y de acuerdo con La República (Clavijo, 2018), dicha crisis ha impactado a los colombianos principalmente en los siguientes frentes: Seguridad ciudadana, pues ha aumentado el número de atracos y actos delictivos en el que participan ciudadanos venezolanos; mercado laboral, incrementando la oferta de mercado laboral ilegal, disminuyendo las condiciones salariales de los colombianos debido al exceso de mano de obra barata; y acceso a servicios de salud, los cuales se han visto congestionados por población vulnerable venezolana, debido precisamente a esta condición de vulnerabilidad en donde la propagación de enfermedades virales y desnutrición son la causa más frecuente de ingreso los servicios de urgencias, lo que inevitablemente representa un costo para el fisco colombiano.

En cuanto a temas que afectan directamente el sector de alimentos y bebidas, uno de los principales desafíos para este sector en Colombia, está relacionado con los altos niveles de informalidad, principalmente en los segmentos de productos lácteos y procesamiento de carne, lo que reduce su competitividad y plantea riesgos significativos para la salud pública. Es por ello que los organismos de control, como el Invima<sup>15</sup> y el ICA<sup>16</sup>, deben ejercer sus funciones de regulación y control sanitario, pues de los adecuados métodos y sistemas de control derivan los productos competitivos y evitan la propagación de enfermedades fitosanitarias que afectan negativamente a la industria.

Adicionalmente, existen importantes retos relacionados con la insuficiencia de infraestructura, lo que dificulta el proceso de distribución de los alimentos y eleva sus costos,

---

<sup>14</sup> Fondo Monetario Internacional

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

<sup>16</sup> Instituto Colombiano Agropecuario

por lo que las políticas gubernamentales e inversión, deben tener como parte de sus prioridades estas necesidades del sector. Según la ANDI<sup>17</sup> (2017), en cuanto al tema de infraestructura, el gobierno debe buscar cómo financiar y ejecutar proyectos públicos sin afectar la competitividad del sector productivo, buscando crear corredores logísticos que garanticen el flujo continuo de bienes, evitando sobrecostos, que, en últimas, se trasladan al consumidor final.

La carga impositiva también afecta el ingreso de nuevos actores al sector, pues para las medianas y pequeñas empresas, el elevado costo de los impuestos, muchas veces se convierte en una de las principales causas de cierre.

En cuanto al tema de inversión, afortunadamente la calificación de riesgo país, que evalúa el grado de riesgo que representa una economía para atraer inversión extranjera, se acerca a su mínimo histórico; sin embargo, de acuerdo con una alerta lanzada por la firma calificadora de riesgo Fitch (El Tiempo, 2019); el nivel de endeudamiento colombiano ha aumentado aceleradamente en la última década y es necesario realizar un ajuste fiscal del 1% del PIB, con el fin de empezar a reducir esta carga, porque si bien Colombia cumplió con su objetivo de déficit del gobierno central de 2018, de 3,1%, sin los ajustes requeridos, la meta para el 2019 no podrá cumplirse, afectando así, la inversión extranjera.

**ECONÓMICO:** *Situación económica local:* En los últimos años, la economía colombiana se ha visto impactada por diversos fenómenos como la inflación, las tasas de interés, el precio del petróleo, la volatilidad en la tasa de cambio, así como la devaluación de la moneda local (BanRep, 2018a). Estos factores afectan en mayor o menor medida el poder adquisitivo de los colombianos, lo cual se ve reflejado en su economía. Las decisiones gubernamentales como las reformas tributarias, causan una desaceleración de la economía, pues el aumento de la carga fiscal en las personas naturales, tiene un efecto negativo sobre el consumo, afectando el desempeño de la industria por esta vía; así como las decisiones que toma el Banco de la República repercuten en la economía, gracias al mecanismo de transmisión, en donde las decisiones de política monetaria que toma el banco afectan distintas variables económicas,

---

<sup>17</sup> Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

que en últimas deben buscar resultado de crecimiento y control de la inflación. (BanRep, 2013).

A pesar de los factores mencionados, de acuerdo con el Dane, la economía del país creció 2,2% en el primer trimestre de 2018 y 2.8% en el segundo trimestre, frente a las cifras del año anterior (Ortega, 2018b). Estas cifras, si bien deben ser analizadas con cautela, de acuerdo con el informe presentado por el Banco de la República (BanRep, 2018b), muestran una lenta recuperación económica.

Esta recuperación relativa de la economía se ve reflejado en el consumo y gastos en los hogares, en donde el análisis del PIB<sup>18</sup> por el lado de la demanda muestra una expansión progresiva del consumo total, lo que evidencia una recuperación de la confianza del consumidor y que impacta positivamente en las empresas productoras al momento de ofrecer sus productos en el mercado. Así mismo, algunos cambios en las variables macroeconómicas relacionadas o ligadas al PIB, ayudaron a mejorar el comportamiento de la economía en el 2018; la política monetaria contractiva por parte del BanRep, la recuperación de la confianza inversionista y de los consumidores, aumento en los precios del petróleo y disminución de la inflación, fueron factores determinantes en esta recuperación. (BanRep, 2018c)

De acuerdo con los datos publicados por el Banco de la República, los sectores que presentaron mayor crecimiento durante el 2018 fueron los servicios profesionales, la administración pública, y el sector el agropecuario; este último pasó de un crecimiento del 3.5% en el 2017 a 4.7% en el 2018, mostrando un dinamismo sostenido, que impacta positivamente a las empresas que usan estos productos del sector primario como materia prima.

Tanto el Banco de la República, como el Gobierno y otras entidades multilaterales como el FMI coinciden en que el dinamismo de la economía colombiana continuará mejorando, esperando un crecimiento económico aproximado del 3.3% y 3.5% para el año 2019, basados en consideraciones de factores como el precio del petróleo, niveles estables del riesgo país, y el incremento de confianza tanto de productores como de los consumidores. Adicionalmente, las reducciones de las tasas de interés y el decrecimiento de la inflación han

---

<sup>18</sup> Producto Interno Bruto

aumentado el poder adquisitivo de los hogares, sirviendo como incentivo a la inversión privada y al consumo, fortaleciendo así la demanda interna (BanRep, 2018d).

En general, el marco macroeconómico de Colombia es sólido y se espera un buen comportamiento de la economía, respaldado en un aumento del consumo privado, una recuperación de las exportaciones no petroleras y un aumento en los precios del petróleo. Según el Banco Mundial (2018), los componentes que han permitido esta recuperación y estabilización de la economía es la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un ajuste fiscal, que, aunque impopular, ha permitido realizar ajustes internos y fortalecerse ante eventualidades externas.

**Tabla 2.3.1:** América Latina y el Caribe: Crecimiento económico 2018-2019 Crecimiento del PIB

<b>AMÉRICA LATINA y el Caribe: Crecimiento económico 2018 – 2019</b>		
<b>Crecimiento del PIB</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019 (proyección)</b>
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>
<b>América del Sur</b>	<b>0,6</b>	<b>1,4</b>
Argentina	-2,6	-1,8
Bolivia	4,4	4,3
Brasil	1,3	2
Chile	3,9	3,3
Colombia	2,7	3,3
Ecuador	1	0,9
Paraguay	4,2	4,2
Perú	3,8	3,6
Uruguay	1,9	1,5
Venezuela	-15	-10
<b>Caribe</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>
Costa Rica	3	2,9
Cuba	1,1	1
El Salvador	2,4	2,4
Guatemala	2,9	3
México	2,2	2,1
Nicaragua	-4,1	-2
Panamá	4,2	5,6
República Dominicana	6,3	5,7

**Fuente.** CEPAL<sup>19</sup> (2018)

*Tendencias en la economía exterior:* A nivel externo, hay una reactivación de la economía mundial que favorece la recuperación de la economía colombiana, mostrando una mayor actividad económica en EE. UU., la zona Euro, China y Japón y una recuperación más lenta en América Latina. Colombia, como país exportador de materias primas, se ve beneficiado de este incremento en los precios. Este fortalecimiento de la demanda externa sirve de estímulo para las exportaciones e importaciones del país. En el año 2018, las exportaciones en dólares crecieron a una tasa anual del 14% y las importaciones también mostraron una recuperación importante, explicado en gran parte por las compras externas de maquinaria y bienes de consumo intermedio. Un adecuado comportamiento de la balanza de pagos estimula la economía; aunque algunos sectores como el agrícola si mostraron una contracción del 4.9%, reflejo del menor valor de las exportaciones de productos como el café y el banano. (BanRep, 2018b).

*Asuntos generales internos:* El Sistema Financiero Colombiano por su parte, no presenta riesgos importantes para su estabilidad y el sistema bancario cuenta con provisiones suficientes para asumir los retos de 2019. Por su parte, las finanzas del Gobierno Nacional

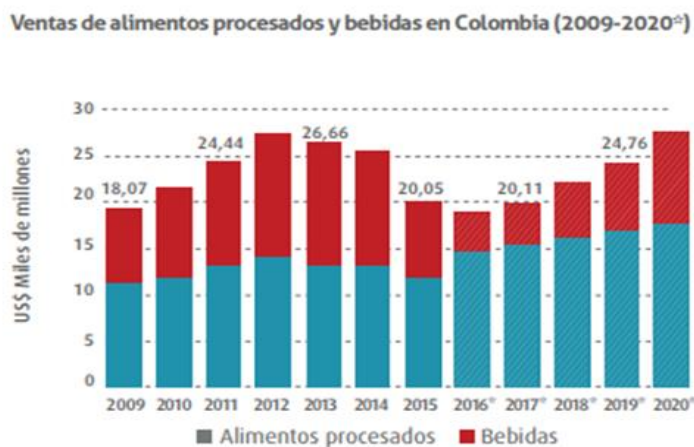
<sup>19</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe

han logrado ajustarse a la caída de ingresos provenientes del petróleo; sin embargo, para poder cumplir con la meta fiscal, se requerirán de ajustes adicionales en temas como la deuda pública

El panorama económico en el país es entonces positivo. La recuperación de la economía, aunque lento, se ha dado gradualmente, la inflación se ha reducido y está cercana a alcanzar la meta, las tasas de cambio se han mantenido relativamente estables y la situación del sistema financiero en general es sólida. (BanRep, 2018e).

*Análisis del sector de alimentos y bebidas en Colombia:* El sector de alimentos y bebidas en Colombia contribuye de manera importante a la economía del país, ya que el consumo de los hogares es un factor que incide directamente en el crecimiento del PIB del país. Es así como, entre el 2012 y el 2017 este sector creció en 2.1%, consolidándose como sector y como fuente importante de empleos. En Colombia, este sector se caracteriza por tener una presencia significativa de grandes empresas y conglomerados como Nestlé, Coca-Cola, Pepsi-cola o SabMiller, entre otros, lo que aumenta la concentración del mercado, haciendo más difícil el ingreso y permanencia de nuevos competidores o competidores pequeños (EMIS, 2019h).

**Figura 2.3.1:** Ventas de alimentos procesados y bebidas en Colombia (2019-2020\*)



**Fuente.** EuroMonitor International (2017). Recuperado de [www.Invest Bogotá.com](http://www.InvestBogotá.com)

**SOCIOCULTURAL:** Existen diferentes aspectos que influyen en la dieta o hábitos alimenticios de las personas. Tal como lo menciona Méndez y Gómez (2008b), la alimentación es un fenómeno complejo y multidimensional, en los que intervienen aspectos como el biológico, el económico, el demográfico, el social, el cultural y el sistema de valores. Es por ello que los diferentes estilos de vida, la múltiple información circulante y los efectos que la alimentación trae al cuerpo, tanto positivos como negativos, han hecho que los consumidores actuales revisen más detalladamente lo que consumen y exijan cada vez más a los productores, de acuerdo a lo que perciben y quieren como compradores.

La dieta entonces, se puede ver modificada por gustos o modas temporales (factor cultural), cambios en el nivel de ingreso (factor económico), religión (sistema de valores y creencias), temas éticos (sistema de valores y creencias), cambios poblacionales (factor demográfico) y en general por la mezcla de factores del entorno, que modifican los hábitos, lo que sumado a la evolución constante del mercado, poco a poco van creando nuevas generaciones de consumidores más prácticos, funcionales, con menos tiempo, conectados y mucho más exigentes (Gil y Ríos, 2016a).

En Colombia, los comportamientos de consumo también han ido cambiando y esto se ve reflejado no solo en los métodos y herramientas de compra, sino en las preferencias por productos más saludables, menos contaminantes y de mayor calidad. El acceso y penetración de internet en los hogares, ha hecho que las personas opten por dinámicas de consumo mucho más ágiles y seguras. Pese a este aumento en el uso de medios electrónicos, el canal tradicional se mantiene, y por ejemplo en el tema de alimentos los colombianos de las principales ciudades compran entre el 63% y el 65% de alimentos en almacenes de cadena y tiendas de barrio. De acuerdo con Fenalco, en Colombia existen 720.000 tiendas de barrio, de las cuales 215.000, son tiendas tradicionales que se dedican a la venta de alimentos, bebidas y confitería. (Arenas, 2018a).

Precisamente, sobre el consumo de alimentos, así como con los cosméticos, los consumidores prestan mayor atención a la calidad de los productos y la relación que estos tienen con temas como la ética, el medio ambiente y la salud, lo que obliga a las marcas a generar confianza en sus consumidores, siendo transparente en temas como el ciclo de producción. Ya que los consumidores actuales son más conscientes del tema de la sostenibilidad y el impacto que los actuales métodos de producción y consumo tienen sobre

el planeta, están dispuestos a pagar más por productos que garanticen esta sostenibilidad, por lo que los productores también han entendido que tener una cadena de producción sostenible no solo beneficia a la sociedad y al planeta en general, sino que también les representa atraer más clientes.

En el caso de las dietas vegetarianas o veganas, las razones principales parten de temas éticos que abogan principalmente por el respeto a la vida y la defensa de los derechos de los animales, por ello, dichos consumidores rechazan el consumo de carne por considerarlo un tipo de maltrato animal, por las formas de producción que se utilizan para obtener este producto y buscan concientizar a los demás consumidores de las ventajas que tiene dejar de consumir este tipo de productos. Pero dichas razones han ido más allá y han logrado convencer a otro tipo de consumidores menos radicales por motivos diversos como la salud, en donde estudios han apoyado el resultado de disminuir el consumo de carne, viendo reflejados sus beneficios en prevención de enfermedades cardíacas o la obesidad; disminución de la presión arterial; mejor funcionamiento del sistema digestivo, disminución del colesterol alto, entre otras (Bello, 2005b).

Así mismo, el tema ambiental y de desarrollo sostenible ha ido convenciendo a más consumidores sobre el impacto negativo que la ganadería agresiva tiene sobre el ambiente, como emisión de gases de invernadero, utilización de tierras fértiles para alimento animal, y consumo de recursos sobredimensionado, que impacta y amenaza la seguridad alimentaria para el 2050 (FAO, 2014b y Thompson, Miller, & Johnston, 2018), por lo que cada vez hay más consumidores dispuestos a cambiar hábitos por razones ecológicas y de sostenibilidad.

Adicionalmente, la aparición y crecimiento de las redes sociales han creado consumidores conectados entre sí, que disfrutan compartiendo experiencias, lo que los obliga a verse y sentirse bien. Es por ello que, ha empezado a haber gran aceptación de productos saludables y de cuidado personal, donde el factor salud y el factor social se mezclan y abren mercado a esta nueva línea de productos saludables y fitness, donde los productos de Vegana Meat encuentran un segmento de mercado.

Pero modificar los hábitos de consumo no es tarea fácil, sobre todo teniendo en cuenta que la dieta del Colombiano promedio siempre ha incluido gran cantidad de carbohidratos en su plato, como el conocido ACPM (arroz, carne, papa y maduro), en donde existe un desbalance nutricional evidente, pues de acuerdo con el libro de Sánchez (2008), las



adecuadas porciones recomendadas por nutricionistas, hablan de consumir un plato balanceado, en donde media porción sean verduras y vegetales, un cuarto de porción proteínas como carne o legumbres y el cuarto restante en cereales y féculas. Adicionalmente, la mayoría de los platos típicos colombianos, como el ajiaco, la lechona, la bandeja paisa, entre otros, contienen productos cárnicos y por temas de identidad cultural, es muy difícil modificar las recetas sin alterar la tradición. Este es un tema cultural, que gracias a las evidencias médicas puede ir cambiando poco a poco, siempre y cuando el tema económico no se interponga, toda vez que los productos orgánicos, vegetarianos o líneas saludables, resultan ser más costosas, lo que dificulta estos cambios en los hábitos, sobre todo en clase baja y media que no cuenta con los recursos para incursionar en estas tendencias.

A pesar de que gracias a su posición geográfica, Colombia goza de una variedad de frutas y verduras en un clima que carece de estaciones, existe una concepción de que comer saludable resulta más costoso, por lo que este tipo de dietas o estilos de alimentación se han propagado más fácilmente en estratos de mayor poder adquisitivo, en parte por el voz a voz entre celebridades y programas de televisión, lo que hace estas dietas o estilos alimenticios se popularicen y viralicen con mayor facilidad. Tal vez, esta relación entre buena nutrición y altos precios derive de que muchas de las dietas o tendencias que publican revistas sobre alimentación y salud, incluyen productos o ingredientes que solo se consiguen en tiendas especializadas, lo que aumenta el costo de alimentación.

Actualmente existen relativamente pocos estudios sobre las tendencias de consumo en la ciudad de Bogotá; sin embargo, se han desarrollado metodologías de estudio para analizar el fenómeno, con el fin de que las organizaciones puedan acceder a estos datos y aplicar una estrategia de marketing de acuerdo con las preferencias y segmentos. Por ejemplo, según Gil y Ríos (2016b), para los jóvenes bogotanos estudiantes de estratos bajo y medio, el tema de la alimentación resulta ser un factor muy importante, mientras que para estratos altos este factor se ve relegado por consumo de productos como ropa, accesorios y entretenimiento, evidenciando una sensibilidad al factor precio y unas necesidades de acuerdo con el estrato socioeconómico. Por ejemplo, los estudiantes de estratos socioeconómico 1 y 2 suelen realizar lista de mercado, lo que indica una planeación en sus gastos, sobre todo en lo referente a temas de alimentos y bebidas, lo que nuevamente se puede asociar con cierta sensibilidad al factor precio, derivado del control que se hace de los gastos.

Esto indica que la hamburguesa Vegana Meat puede tener buena aceptación, siempre y cuando el precio en el que se oferte sea competitivo y les represente un beneficio significativo al segmento al que va dirigido.

Así mismo, de acuerdo con Perea (2016a), Raddar, una compañía que se dedica al estudio del comportamiento del consumidor colombiano ha identificado 5 factores claves que conforman la estructura del consumo en Colombia: nivel de ingreso, oportunidades de compra relacionadas con la cercanía del lugar, capacidad de crédito, razones de compra, y el poder de la marca, planteamiento que fue tenido en cuenta en el estudio de mercado.

En conclusión, culturalmente hablando, puede ser difícil cambiar hábitos alimenticios en los colombianos, pero no imposible. Con circulación de buena información y un adecuado uso del marketing y la publicidad, se pueden ir modificando comportamientos y atrayendo nuevos clientes a un estilo de vida con menos carne. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el factor económico influye en los comportamientos de compra del consumidor colombiano, la ventaja competitiva propuesta, encaminada hacia la diferenciación por precios, podría tener una buena respuesta dentro del segmento elegido.

**TECNOLÓGICO:** La tecnología es un factor determinante que ha motivado el emprendimiento en el mundo, pues ante las nuevas necesidades de consumo, han surgido múltiples ideas de negocio para facilitar la adquisición de productos y servicios. Es así como en los años recientes han aparecido diferentes plataformas móviles virtuales que ofrecen diversas opciones, desde adquirir un producto con entrega en la puerta de su casa, hasta servicios que varían, como pasear a su perro o pagar recibos de servicios públicos. Esta incorporación de tecnologías digitales en el mundo ha creado un sub- sector o segunda economía “digital” que mueve el desarrollo económico de los países, debido a factores como mayor acceso a internet o disminución de costos de acceso a telefonía móvil y dispositivos electrónicos. Según cifras de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en publicación de la CEPAL, para el año 2015, ya existían 4700 millones de suscriptores a telefonía móvil, 3174 millones de usuarios en internet, 4200 millones de suscriptores a banda ancha y 179600 millones de aplicaciones descargadas (CEPAL, 2015). Es así, como esta llamada segunda economía, como resultado del avance tecnológico y la digitalización, ha transformado el modelo económico logrando reducir costos de transacción de los bienes y

servicios digitales, e incorporar un valor agregado a dichos bienes y servicios, facilitando el nivel de intercambio y consumo

*Nuevas formas de consumo por medio apps (aplicaciones tecnológicas):* como ya se mencionó, el acceso y penetración de internet en los hogares, ha hecho que las personas opten por dinámicas de consumo mucho más ágiles y seguras, por lo que empieza a notarse una tendencia a usar mucho más las plataformas de comercio electrónico. Nada más entre 2015 y 2017 se produjo un aumento en el porcentaje de transacciones por medios electrónicos del 8.19%, lo que indica que, por tiempo y eficiencia, los consumidores colombianos están empezando a tener mayor confianza en la tecnología a la hora de realizar sus compras. (Arenas, 2018b). La masificación de las tecnologías digitales ha facilitado la aparición de plataformas innovadoras que ofrecen diversidad de servicios en todos los sectores económicos, y el sector gastronómico y de alimentos no ha sido la excepción. Restaurantes de todo tipo han empezado a mostrar una inclinación hacia la publicidad e inserción digital, en donde el marketing digital juega un importante papel en la consecución de nuevos clientes para este tipo de establecimientos.

También la aparición de nuevos servicios para la adquisición de alimentos a domicilio, bien sean preparados o sin procesar, ha tenido un auge en ciudades como Bogotá, ya que este tipo de plataformas, además de facilitar la compra de los productos y ahorrar tiempo en la compra ofrece también, como ventaja para las empresas emprendedoras en este sector, reducción de costos en su operación.

Adicionalmente, la investigación y desarrollo en cuanto a alimentos ha avanzado mucho, sobre todo ante la preocupación sobre la seguridad alimentaria a futuro, tema que tanto gobiernos como organismos multilaterales han venido apoyando, pues de acuerdo con el informe de sostenibilidad de la FAO (2017), los modos de producción actuales no permitirán garantizar dicha seguridad al año 2050, un futuro no muy lejano. Es por ello que ha iniciado la investigación para producir alimentos por laboratorio, como la carne in vitro o carne cultivada. Según el análisis de la BBC en su artículo *Carne in vitro: la empresa que produce pollo sin matar un solo animal* menciona como un laboratorio de alimentos procesados ha empezado a producir carne a partir de las células animales, por medio del uso de un biorreactor, utilizando proteína para estimular la multiplicación de las células, evitando así matar al animal. Desde luego, estos avances se encuentran en proceso, pero deja ver la

preocupación por la sostenibilidad del planeta, planteando mecanismos distintos para abastecimiento de alimentos, pues de acuerdo con Rojas y Ortiz (2018), dentro de las principales razones para buscar alternativas viables de producción de alimentos están el aumento de la demanda de proteínas dietarias, la disminución progresiva de la tierra cultivable, el impacto negativo de la ganadería en el medio ambiente, aspectos éticos relacionados con bienestar animal, la necesidad de innovar para garantizar el máximo aprovechamiento de la materia prima y la necesidad creciente de prevenir enfermedades y disminuir la resistencia a antibióticos.

**ECOLÓGICO:** Actualmente la definición de sostenibilidad abarca todo el ciclo de vida del producto, lo que implica el seguimiento a la cadena de producción desde los mismos proveedores hasta el producto final (Kotler y Armstrong, 2013). La economía circular, entendida como un ciclo continuo que conserva y optimiza el uso de los recursos para que mantengan su utilidad y que se sustenta en la utilización inteligente del desperdicio (Lett, 2014), se enfoca en el ciclo de vida del producto, por lo que obliga, tanto a consumidores, como a productores y proveedores mantener un rol definido sostenible en cuanto a abastecimiento, producción, distribución, y disposición final de productos.

Este enfoque 360 mencionado por Lett (2014) permite el uso de un recurso durante el mayor tiempo posible, aprovechando su máximo valor mientras se encuentra en uso, para finalmente recuperar los materiales que puedan ser materia prima para nuevos usos posteriores; y es aquí donde se requiere el trabajo colaborativo y la cooperación entre los eslabones de la cadena productiva como proveedores, fabricantes, distribuidores, consumidores y gobierno, para garantizar que esta actividad cíclica permita un desarrollo sostenible.

Por fortuna, los consumidores informados cada vez son más exigentes y conocen las consecuencias de un sistema que promueve el consumo masivo de productos contaminantes, por lo que ha empezado a aparecer una nueva ola de consumidores conscientes, que propenden por un consumo más responsable, y exigen a las empresas productoras cambios en sus modelos de producción, situación que a su vez ha llevado a la creación de coaliciones entre gobiernos y productores para llegar a acuerdos y compromisos en temas ambientales con respecto a la circularidad del embalaje, mejorando el tipo de materiales y buscando

alentar a los consumidores finales a hacer un mejor uso de estos desechos, mediante programas de reciclaje, reutilización de envases o compostaje.

Un gran desafío para el sector de alimentos y bebidas de Colombia es el proceso global de cambio climático. Durante el año 2016, la fuerte presencia del fenómeno de El Niño llevó a temperaturas extremadamente altas y sequías prolongadas, lo que afectó seriamente la producción agrícola, así como todos los segmentos del sector alimentario, quienes se vieron obligados a acudir a productos importados para suplir la escasez derivada de la disminución de cultivos agrícolas y pastos. Estas condiciones ambientales, afectaron la producción de aceites y grasas, así como los segmentos lácteos; adicionalmente se presentó una disminución significativa en pesca y una desaceleración en la producción del segmento cárnico, lo que conllevó a un aumento de los precios internos de los productos alimenticios. Pero como todo el proceso de consumo es una cadena, gran parte de los contaminantes provienen de los empaques y embalajes de estos productos alimenticios.

Desde el punto de vista de mercadeo, dichos empaques cumplen una función principal que es preservar el alimento y protegerlo de posibles focos de contaminación, aunque también deben contar con características de calidad y de diseño; sin embargo, y tal como se ha mencionado, los consumidores actuales son consumidores más conscientes y valoran los esfuerzos que en términos de sostenibilidad se puedan hacer para preservar el planeta. Es por ello que, los productores de alimentos han entendido la importancia de la cadena de valor en el sistema productivo y cómo estas decisiones sostenibles en temas como el empaque y embalaje se han convertido en un factor de generación de valor. La innovación en términos de empaque es amplia y del aprovechamiento de ésta se puede desprender importantes ventajas competitivas. A nivel ecológico el reto está en hacer uso de menos recursos, reduciendo la cantidad de materiales y haciendo un diseño de empaque más sustentable, que sea reutilizable o biodegradable, que sea funcional y sobre todo que pueda mantener el alimento fresco durante el mayor tiempo posible, entendiendo la importancia del empaque como una ventana directa de comunicación con el consumidor.

El avance tecnológico y el desarrollo e investigación sobre el tema ha permitido la aparición de embalajes que van desde el TetraPack hasta envases de base biológica o envases con uso de nanotecnología para detección de patógenos transmisores de enfermedades. Por ejemplo, en Colombia, la empresa GeenPack ha incursionado con éxito, trabajando con

firmas como Andrés Carne de Res, Wok, Frisby y Copa Airlines. (Revista Ialimentos, 2015), promoviendo el uso de materiales vírgenes con propiedades adicionales como anti grasa o antihumedad y una manufactura que facilita el proceso de descomposición natural

LEGAL: El papel principal del gobierno con respecto al sector de alimentos y bebidas en Colombia está relacionado con la regulación de las normas sanitarias de todos los productos destinados al consumo humano, así como el control sobre el etiquetado y envasado de alimentos y bebidas. Con esto, se pretende mejorar las condiciones sanitarias de la producción nacional de carne y lácteos con el fin de cumplir con los estándares internacionales, facilitando el camino para ampliar el potencial exportador en dicho segmento. Actualmente en Colombia, existen tres (3) entes encargados de la regulación sobre producción y distribución de alimentos y seguridad alimentaria. La máxima autoridad sobre el tema parte de dos Ministerios, el Ministerio de salud y protección social (MINSALUD), que se encarga de formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud. (MinSalud, 2019a); y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MinAgricultura) que tiene como misión *“Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana”* (MinAgricultura, 2019).

El primer ente regulatorio es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de la República de Colombia (INVIMA), cuya función principal es la de ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en la República de Colombia. Su misión es *“Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria”* (INVIMA, 2019a). El Invima es una entidad de carácter técnico- científico, que busca garantizar la salud pública de los colombianos a través de la inspección y vigilancia en cuanto a normas de producción y estándares de higiene y calidad tanto en los alimentos como en los medicamentos que se producen en el país. Para que esta entidad pueda ejercer su actividad de regulación, el gobierno la faculta por medio de Decretos y Resoluciones.

El otro ente regulador es el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), encargado de de vigilar y emitir las políticas sanitarias y de inocuidad de los alimentos para las industrias porcícola, avícola, bovina y agropecuaria. Su misión es *trabajar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo colombiano*. (ICA, 2019). Las resoluciones emitidas se realizan a través de documentos Conpes (3375, 3376, 3458 y 3468), los cuales contienen políticas gubernamentales diseñadas para mejorar las condiciones de seguridad e inocuidad en la producción primaria de alimentos.

El tercer ente, con el que se completa el ciclo regulador, son los Entes Territoriales de Salud (ETS), encargados de vigilar la inocuidad en los alimentos que están situados en los puntos de venta (Transporte, distribución y comercialización).

**Figura 3.3.2:** Entes reguladores de la producción y distribución de alimentos en Colombia



**Fuente.** MinSalud, 2019

La Seguridad Alimentaria y Nutricional se enmarca en las dimensiones prioritarias del Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) y tiene como uno de sus componentes la Inocuidad y Calidad de los Alimentos. Es por ello, que con el fin de garantizar que estas condiciones de inocuidad y calidad se cumplan, el PDSP trabaja sobre una serie de estrategias enfocadas en 5 ejes principales: Reglamentación, Gestión de las Políticas de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Inspección, Vigilancia y Control – IVC (Vigilancia y Control Sanitario); Información, educación y comunicación; Fortalecimiento del Sistema de Vigilancia en Salud Pública; Desarrollo de capacidades técnicas y analíticas y fortalecimiento de los laboratorios de análisis de alimentos. (MinSalud, 2019b)

En Colombia todo alimento que se expendia directamente al consumidor debera contar con una autorizaci3n de comercializaci3n expedida por el Invima, conocido como Permiso Sanitario - PSA (Decreto 4444 de 2005) o Registro Sanitario - RSA (Decreto 3095 de 1997) y BPM (Buenas pr3cticas de Manufactura). As3 mismo, de acuerdo con (INVIMA, 2019b), el marco legal sanitario vigente de alimentos contempla:

- Ley 9a. de 1979 - C3digo Sanitario
- Ley 100 de 1993 – Creaci3n del Invima
- Ley 1122 de 2007 - Vigilancia
- Decreto 3075 de 1997
- Decreto 612 de 2000 (Control Posterior)
- Resoluci3n 5109 de 2005
- Rotulado de Alimentos (Resoluci3n No. 005109 de 2005)
- Reglamentos expedidos por el Ministerio de la Protecci3n Social
- Codex Alimentarius
- Resoluci3n 243710 de 1999 (Pautas agotamiento de empaques)
- NTC 1325. Norma t3cnica colombiana. Industrias alimentarias. Productos c3rnicos no empacados

La C3mara de Comercio de Bogot3, especifica los pasos a seguir para tramitar el registro sanitario para alimentos ante el Invima, lo dentro de los cuales se encuentra contar con un registro mercantil, inscripci3n de la empresa en la p3gina del Invima, diligenciamiento del formato 3nico de inscripci3n (selecci3n del tipo de alimento), validaci3n el nivel de riesgo del alimento, pago de la tarifa correspondiente y radicaci3n de la documentaci3n ante la oficina central del Invima, ubicada en la ciudad de Bogot3. (CCB<sup>20</sup>, 2018).

Es por ello que el plan de negocios Vegana Meat debera acatar todas las disposiciones que dicha entidad exija para la producci3n de alimentos y debera contar con los permisos y certificaciones de ley para el inicio de sus actividades comerciales.

---

<sup>20</sup> C3mara de Comercio de Bogot3



**Figura 2.3.3:** Análisis Pestel Vegana Meat

P	E	S	T	E	L
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
Firma del acuerdo de paz que trae consigo: Mayor inversión extranjera; más recursos para otros rubros como infraestructura	Crecimiento de la economía en 2.2% en el primer trimestre de 2018 y 2.8% en el segundo trimestre (Dane)	La alimentación es un fenómeno complejo y multidimensional Méndez y Gómez (2008)	Masificación de las tecnologías digitales	Economía circular. Enfoque en el ciclo de vida del producto como elemento de generación de valor	El papel principal del gobierno con respecto al sector de alimentos y bebidas en Colombia está relacionado con la regulación de las normas sanitarias de todos los productos destinados al consumo humano, así como a la Control sobre el etiquetado y envasado de alimentos y bebidas.
Control de grupos al margen de la ley	Recuperación relativa de la economía que se refleja en el consumo de los hogares	Los hábitos alimenticios pueden ser modificados por aspectos culturales, económicos, religiosos, éticos, demográfico y en general por la mezcla de factores del entorno,	Nuevas formas de consumo por medio apps (aplicaciones tecnológicas)	Consumidores más responsables comprometidos con la sostenibilidad	MinSalud y MinAgricultura a la cabeza. Tres entes regulatorios: INVIMA, ICA Y ETS (Entes Territoriales de Salud)
Crisis Venezolana: La migración afecta en términos de salud pública, mercado laboral y seguridad. El rompimiento de relaciones afecta el comercio bilateral	Se espera un crecimiento económico aproximado del 3.3% y 3.5% para el año 2019	Cambios en el comportamiento de consumo reflejado no solo en los métodos y herramientas de compra, sino en las preferencias por productos más saludables, menos contaminantes y de mayor calidad.	Investigación y desarrollo en cuanto a alimentos: modos de producción alternos para garantizar seguridad alimentaria	Desafío ambiental en el sector de alimentos no solo nivel de procesos de producción sino en cuanto a empaques y embalajes	Todo productor de alimentos deberá cumplir con el marco legal sanitario vigente y contar con Permiso Sanitario - PSA (Decreto 4444 de 2005) o Registro Sanitario - RSA (Decreto 3095 de 1997) y BPM (Buenas prácticas de Manufactura).
	Sistema financiero estable				

**Fuente.** Elaboración propia basado en análisis PESTEL

### 2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

En términos generales el panorama del sector es positivo y existen buenas posibilidades para el modelo de negocio en un mercado creciente que cada día recluta más consumidores. La estabilidad del sistema financiero, así como los ajustes fiscales en cabeza del Gobierno, auguran una situación macroeconómica estable para los próximos años; desde luego, todo emprendimiento tiene un reto en cuanto al posicionamiento en el mercado, pues al ser bajas las barreras de ingreso, competir en las mismas condiciones que las multinacionales de alimentos puede ser difícil, sobre todo si no se tiene experiencia en el sector. Sin embargo, también es cierto, que, a nivel social y cultural, las tendencias alimenticias y de salud han ido cambiando, haciendo de los consumidores, consumidores más exigentes, pero con consciencia ambiental y personal, lo que ha incrementado la demanda de productos saludables, que promuevan cambios positivos en el organismo y el planeta, por lo que se abren nuevos segmentos de mercado en los que empresas como Vegana Meat puede incursionar de manera exitosa.

Así mismo, las nuevas formas de consumo y el avance de la tecnología permiten hacer más eficientes los procesos, por lo que, en nuestro caso, el uso y aprovechamiento de dichas

tecnologías se verán reflejadas en el proceso productivo y costos de producción, con el fin de poder ofrecer el valor agregado a nuestros clientes en términos de calidad y precios.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

### **3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

#### **3.1 Análisis y estudio de mercado**

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), cuando dentro de un mismo estudio se utiliza un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de responder al planteamiento de un problema, se está utilizando un enfoque mixto de investigación, el cual minimiza las debilidades potenciales de ambos tipos de investigación (cualitativo y cuantitativo), aprovechando al máximo las fortalezas que cada una ofrece.

Es por ello que, para el desarrollo del presente plan de trabajo se realizó un estudio exploratorio mixto, con el fin de determinar cuáles son las características demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados, en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Chapinero. La primera etapa cualitativa se realizó mediante una exploración por medio de focus group para conocer comportamientos y actitudes de compra frente a productos precocidos tipo hamburguesa, los cuales se enfocaron en dos tipos de población; uno, con individuos entre 18 y 25 años (consumidores) y otro, con individuos entre 26 y 45 años, padres de familia (compradores). Los resultados obtenidos se utilizaron para construir un formulario tipo encuesta y realizar un estudio de segmentación más específico, logrando determinar así estas características, mediante una segunda etapa tanto cualitativa como cuantitativa aplicando el instrumento tipo encuesta a la muestra seleccionada (n=382). Todo lo anterior, con el fin de poder asociar los factores entre sí y determinar cómo afectan la intención de compra, en el mercado de este tipo de alimentos similares al producto que se pretende producir con el presente plan de negocios. Con los resultados de ambas fases se buscó obtener una segmentación clara del mercado potencial de nuestro producto, identificando clústers.

#### **3.1.1 Tendencias del mercado**

Con el fin de determinar las tendencias del mercado, se realizó una investigación tipo documental en la que se analizaron diversos estudios sobre tendencias de consumo de alimentos en Colombia, haciendo énfasis en aquellas tendencias sobre cambios en la dieta o variaciones hacia sustitutos saludables y el impacto que estos han generado en el mercado,

el cual se ve reflejado en la aparición de nuevos productos saludables, fitness, veganos y vegetarianos.

Debido a las múltiples enfermedades derivadas de una mala alimentación (Savino, 2011) y a las nuevas tendencias *fitness*, los consumidores han tomado consciencia de la importancia de alimentarse bien y de los impactos que esto trae a su salud; así mismo los productores también han entendido que éste es un nuevo mercado que abre oportunidades de negocio, lo que los invita a ampliar y fortalecer su oferta hacia este tipo de productos y segmento de consumidores.

Teniendo en cuenta este panorama, en donde el consumidor busca estar más informado y a la vanguardia con estas nuevas tendencias, la innovación alimentaria toma un papel relevante, ya que el consumidor busca alimentos funcionales, saludables o wellness, que le generen bienestar a través del aporte de nutrientes y prevención de enfermedades. Es así como, el tema alimentario ya no solo involucrará a los agricultores y productores únicamente, sino también a médicos, nutricionistas, ingenieros de alimentos y gobiernos, que deberán trabajar de manera conjunta e interdisciplinaria para la formulación de políticas públicas, que fomenten estos cambios de hábitos en los colombianos como métodos de prevención de enfermedades (Prieto, 2016).

Según datos del estudio de tendencias de consumo realizado por Nielsen (2018b), las ventas de productos saludables en Colombia han aumentado en un 12% en relación con el año anterior, de los cuales 7% corresponde al sector de alimentos y bebidas. Este mismo estudio indica además que, en Latinoamérica, los consumidores colombianos son los menos dispuestos a hacer cambios drásticos en su dieta. Sin embargo, el 43% de los hogares están dispuestos a migrar a la versión saludable de sus productos preferidos y 4 de cada 10 colombianos estarían dispuestos a cambiar su dieta, lo que evidencia un mercado potencial, en donde la decisión de consumo puede ser influida por los productores mediante estrategias de mercadeo y publicidad situación que puede impulsarse mediante adecuadas estrategias de comunicación y de distribución masivas e innovación en los productos ofrecidos, que permitan la adecuada recordación de la marca y estimule la compra repetida, generando así nuevos hábitos de consumo. (Kotler y Keller, 2016c).

Actualmente, de acuerdo con FENAVI<sup>21</sup> y FEDEGAN<sup>22</sup> (2019), en promedio, un ciudadano colombiano consume 31 kilos de pollo al año, 18,6 kilos de carne de res y 8,6 kilos de carne de cerdo. Sin embargo, estas cifras tienden a variar gracias a la información circulante en medios de comunicación y redes sociales sobre los efectos de consumir en exceso estos productos, los altos costos y las nuevas tendencias de consumo que buscan alimentos cada vez más saludables, lo que ha abierto las puertas al uso de vegetales y formulaciones veganas como propuestas de negocio, en un mercado creciente de personas que buscan cambiar hábitos alimenticios, aunque no necesariamente de manera radical.

Un ejemplo de ello es la tendencia ya mencionada hacia el flexetarianismo, cuyos primeros seguidores aparecen en California, Estados Unidos, la cual busca engañar a la mente, dando la apariencia y sabor a carne a platos a base de vegetales. Pérez (2016) define el flexetarianismo como la práctica de ser flexible sobre la medida en que se es vegetariano, y cada día tiene más adeptos, sobre todo, entre los *millennials*. Estos consumidores están optando por reducir el consumo de productos que contienen carne animal, reemplazándolo paulatinamente, por productos de origen vegetal. Las razones, de acuerdo con un informe de la agencia de inteligencia de mercados (MINTEL, 2018, p. 23), van más allá del tema ético y moral sobre el abuso y maltrato animal y responden más a una necesidad específica de los consumidores de buscar alimentos saludables para mejorar su salud y calidad de vida, así como para garantizar la sostenibilidad del planeta.

De acuerdo con Moreno (2017c), datos basados en una investigación de Datamonitor Consumer indican que, alrededor de un tercio de los consumidores a nivel mundial, están reduciendo la ingesta de carnes por factores diversos como los religiosos, culturales, de salud, medioambientales y económicos, factores en los que coinciden Méndez y Gómez (2008c). Esta misma investigación muestra un crecimiento en la producción de alimentos sin carne en los últimos 5 años, lo que indica que el tipo de consumidores también va en aumento. Como la industria no puede ser ajena a las demandas de los consumidores, diversas compañías y multinacionales productoras de alimentos procesados, han volcado parte de su oferta a suplir estas necesidades, y compañías multinacionales como Unilever o Nestlé, han ido incorporando productos vegetarianos, no solo pensando en el consumidor vegetariano o

---

<sup>21</sup> Federación Nacional de Avicultores de Colombia

<sup>22</sup> Federación Nacional de Ganaderos

vegano, sino también incluyendo al flexetariano, por lo que dentro de sus lanzamientos de productos, han buscado incluir productos a base de proteína vegetal, pero condimentados y texturizados con el fin de simular el sabor y la textura de la carne de origen animal, precisamente pensando en este segmento de consumidores que disfrutan de la carne, pero simplemente desean disminuir su consumo (EMIS, 2017b)

El segmento de los flexetarianos, a diferencia de los veganos, valora la similitud de este tipo de productos con los de origen animal, por lo que abre puertas al mercado de variedades de alimentos que permitan sustituir el consumo de carne y que faciliten la generación de nuevos hábitos alimentarios, creando así un nuevo desafío para la industria de alimentos procesados. Así mismo, dentro los retos en cuanto a investigación y desarrollo, las empresas han empezado a indagar sobre nuevos modelos de producción y fuentes alternativas que permitan un cambio en el modelo insostenible a nivel ambiental y de protección animal, que actualmente generan procesos como la ganadería intensiva y los galpones de producción avícola, entre otros.

La consultora Innova Market Insights (2015), presentó un informe en donde muestra que solamente en el período comprendido entre 2011 y 2015, a nivel global, se han presentado 24.3% nuevos lanzamientos de productos libre de carne, cifra que ha ido en aumento en los últimos 2 años y que evidencia las nuevas necesidades de consumidores mucho más informados y preocupados por su salud y entorno. Así mismo, movimientos y activistas recopilan y transmiten información relacionada con este tipo de alimentación a base de vegetales, a los que se suman diversas personalidades; es así, como por ejemplo hace 15 años se creó el “Meatless Monday” o “Lunes sin carne”, como una campaña global, iniciativa de organizaciones ecologistas y activistas animales, en la que se busca desincentivar el consumo de carne, así sea por un solo día, debido al impacto que el excesivo consumo de estos productos tienen no solo en la salud, sino en el medio ambiente. Dicha iniciativa fue fundada en el 2003 por el profesional de marketing Sid Lerner, y sigue las pautas de nutrición desarrolladas por el USDA y la idea de que fuera el día lunes fue intencional, ya que al ser inicio de semana, las personas tienden a organizar su rutina semanal, reiniciando los hábitos, por lo que tiene un efecto psicológico en los consumidores y sus hábitos, que puede beneficiar o facilitar el cambio de éstos.

Igualmente, las nuevas tendencias de alimentación y los acelerados cambios en los estilos de vida de las personas han transformado la forma en que el consumidor percibe los productos y toma la decisión de compra sobre estos (Berenguer, Gómez, Mollá y Quintanilla, 2014). Los consumidores actuales cada vez son más exigentes y no se conforman con saber de qué está hecho el producto, sino que prefieren conocer toda su cadena de producción. Según un informe Mintel Global Food & Drink Trends (2019), se han identificado algunas tendencias claves para el sector alimenticio en los próximos años, tendencias que impactarán el sector y que deben ser tenidas en cuenta si se busca ser competitivo. La primera de ellas apunta a la producción de productos seguros, éticos, naturales y sostenibles; es decir, productos libres de conservantes que posean una cadena de producción sostenible y con empaques que impacten lo menos posible el medio ambiente. La segunda tendencia identificada, es la democratización de los productos, en donde los consumidores quieren artículos al alcance de su presupuesto, pero sin sacrificar calidad. La tercera tendencia hace referencia a los productos que propenden por el bienestar corporal y la salud, en donde los consumidores están prefiriendo alimentos que contribuyan a un adecuado metabolismo, bajos en grasas y azúcares y tendientes a lo natural. La cuarta tendencia habla de lo visual y la textura como un valor agregado, ya que los nuevos consumidores más que comer por una necesidad, buscan crear experiencias, que puedan ser compartidas y viralizadas por redes sociales, por lo que las empresas deberán poner especial cuidado en este juego de colores, texturas y sabores, pues gran parte de la decisión de compra estará determinada por la apariencia de los productos, por lo que no solo se debe concentrar en el producto como tal sino ir más allá y atender el tema de percepción, presentación y empaque. Finalmente, la quinta tendencia aboga por el uso de nuevas tecnologías, por lo que la aplicación de ésta se convierte en un desafío para la industria para ofrecer mejores productos, aumentando los niveles de eficiencia; así mismo con el auge del comercio internacional, los nuevos canales de compra, se convierten en un servicio complementario que estimula y facilita la compra de productos ahorrando tiempo y dinero; sin mencionar que la aplicación de investigación, tecnología y desarrollo en el sector de productos alimenticios busca no solo ofrecer nuevos productos con características mejoradas, sino encontrar un sistema de producción de alimentos que pueda ser sostenible y garantice la seguridad alimentaria a futuro.



Finalmente, no hay que desconocer, que el envase juega un papel importante, como principal ventana de comunicación con el cliente, ya que es a través del empaque que se transmite la información clara y transparente de la composición nutricional del producto y sus beneficios. Los consumidores actuales valoran mucho esta información y les gusta conocer el origen y la historia detrás de los productos que consumen, así como la disposición de estos empaques en materia ambiental. (Prieto, 2016b). Es por ello, que la industria de alimentos y bebidas debe innovar constantemente, no solo en cuanto a investigación y desarrollo de sus productos, sino también debe tener muy en cuenta su ciclo de producción, pues temas como los empaques, en un mundo donde la sostenibilidad del planeta está en tela de juicio, influye en la decisión de compra de los clientes.

### **3.1.2 Segmentación de mercado objetivo**

Actualmente las organizaciones basan sus estrategias de marketing en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y dividir la población en subgrupos, facilita la generación de estrategias diferenciadas para cada uno de ellos. Kotler y Keller (2016d), definen el segmento de mercado como un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. De acuerdo con Stanton, Etzel & Walker (2007a), los beneficios que trae consigo la segmentación son diversos, permitiendo adaptar el producto y las ofertas de éste a las necesidades específicas del segmento, personalizando las características del producto, su forma de distribución, su precio y estrategias de comunicación, es decir, implementando un marketing mix segmentado, para el posicionamiento de la marca.

De acuerdo con lo anterior se decidió hacer un estudio de segmentación para responder a la pregunta ¿Cuáles son las características demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados en la localidad de Chapinero en Bogotá?

Se realizó una revisión de literatura y basados en estudios del consumidor realizados por Nielsen (2018c), una de las empresas líderes mundiales en medición del consumo y el estudio de tendencias de consumo en Bogotá realizado por Perea (2016b) y Gil y Ríos (2016c), se definieron las variables así:

*Variable geográfica:* Permite analizar información de acuerdo con la ubicación física de los consumidores. Tiene en cuenta factores como características del consumidor y diferencias culturales.

País: Colombia / Ciudad: Bogotá / Localidad: Chapinero / Densidad: Urbana

A pesar de que los estratos predominantes son 4 y 5, Se escoge la localidad de Chapinero, debido a que en ella se encuentra la mayor concentración de universidades y de población de edades entre 18 y 45 años en Bogotá, y por tanto existe una buena concentración del segmento elegido para la prueba inicial del proyecto.

*Variable Demográfica:* Permite dividir la población en grupos más pequeños.

- Rango de edad: De acuerdo con Kotler y Keller (2016e), los deseos y las capacidades de los consumidores cambian con la edad. Así mismo, cada generación es influida por la época en la que creció, compartiendo así las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, que a su vez determinan valores y puntos de vista similares. Es por ello que, el producto ofrecido intenta satisfacer los intereses y necesidades particulares de las generaciones Y y Z que buscan migrar hacia costumbres y hábitos que les generen bienestar y que están dispuestos a pagar por productos que le brinden beneficios a su salud. (Nielsen, 2016b)

Adultos entre 18 y 45 años. Generaciones Y y Z

- Género: Pese a que hombres y mujeres presentan comportamientos y costumbres diferentes, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2013a), la segmentación por género se utiliza más en productos cosméticos, de tocador y revistas, que para productos de compra regular como lo son los alimentos; aún más, de acuerdo con una encuesta realizada en Reino Unido por Cassandra Report (2013), la segmentación por género se considera algo desactualizada y el 60% de los encuestados consideran que las fronteras de género se han difuminado, por lo que para el caso de un producto alimenticio como el nuestro, no se tendrá diferenciación en la estrategia de mercadeo y publicidad

Femenino y Masculino

- Poder adquisitivo: Presupuesto de compra entendido como la representación en dinero de los recursos que el individuo destina para satisfacer una necesidad específica. En este caso,

por medio del estudio de segmentación que se realizará, se definirá segmento de mercado mucho más específico que facilite saber a qué estratos del sector de chapinero se ofrecerá el producto

-Ocupación: Estudiantes universitarios y trabajadores con hijos.

*Variable Psicográfica:* Permite entender la manera en que los consumidores se articulan en entornos sociales y culturales

- Personalidad: De acuerdo con Kotler y Keller (2016f), tanto las características de la personalidad como los rasgos demográficos determinan los recursos de cada individuo, y estos niveles de recursos a su vez, realzan o limitan la expresión de la motivación principal de la persona.

- Estilo de vida: Según Kotler y Armstrong (2013b), los productos que la gente compra reflejan su estilo de vida. Como resultado de esto, los mercadólogos suelen segmentar sus mercados por el estilo de vida de los consumidores, creando estrategias basadas en los aspectos más atractivos de dicho estilo de vida.

- Motivaciones: De acuerdo con Kotler y Keller (2016g), detrás de la compra de un producto hay motivos obvios y ocultos. Para descubrir qué motiva a un consumidor a tomar la decisión de compra, se pueden utilizar técnicas proyectivas como la que se usará en el ejercicio de Focus Group del presente trabajo, por medio de un ejercicio de libre asociación.

*Variable comportamental o conductual:* Divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a determinados factores. (Kotler y Armstrong, 2013c)

- Sensibilidad a un factor: Precio, calidad, publicidad, lealtad a una marca.

- Segmentación por beneficio: Se agrupa a los compradores de acuerdo con los beneficios que buscan en un producto.

- Principales hábitos de consumo: Comportamiento del consumidor en términos de frecuencia, tipo y lugar de compra.

*Frecuencia:* Qué tan seguido se realiza consumo del producto o servicio

*Tipo:* Clasificación del producto o servicio

*Lugar:* Espacio donde realiza la compra (físico o virtual)

### **3.1.3 Descripción de los consumidores**

Según Gil y Ríos (2016c), el consumo de los consumidores jóvenes varía de acuerdo con su estratificación socioeconómica, especialmente en aquellos que se encuentran en edad universitaria, quienes buscan, como cualquier otro consumidor, maximizar sus utilidades de acuerdo con el presupuesto con el que cuentan. El segmento escogido, se enfoca en *hombres y mujeres entre 18 y 45 años, de estratos 3 y 4 que viven en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, que disfrutan de las nuevas experiencias, están comprometidos con la sostenibilidad y el autocuidado y están dispuestos a probar nuevos productos acorde con su estilo de vida y presupuesto.* Una vez se realice la investigación de mercados se definirán el o los segmentos definitivos.

### **3.1.4 Tamaño del mercado**

De acuerdo con lo establecido por Kotler y Keller (2016h), el tamaño de mercado o mercado potencial hace referencia al conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficiente elevado por la oferta de mercado, los cuales deben tener un ingreso suficiente y acceso a dicha oferta. Es así, como la estimación del mercado potencial está determinada por el conjunto de habitantes que podrían comprar el producto. El mercado potencial se determinó después de haber segmentado el número de habitantes de Bogotá, estratos 3 y 4 que se encuentren en el rango de edad entre 18 y 45 años y que vivan en la localidad de Chapinero

Según la Secretaría Distrital del Hábitat, la localidad de Chapinero es la número 2 de Bogotá, con una población aproximada de 125.750 habitantes lo que representa el 1.6% del total de la población bogotana. De acuerdo con la Secretaría de planeación distrital (2017a), el rango de edades que más población tiene es entre 25 y 29 años con 13.668 habitantes (7.056 hombres y 6.622 mujeres), seguido por el rango de 20 a 24 años con 13.218 habitantes (6.782 hombres y 6.436 mujeres), como tercer lugar el rango entre 30 y 34 años con 12.256 habitantes (6.314 hombres y 5.942 mujeres). Así mismo cuenta con una estratificación por manzanas en donde 13.4% está sin estrato, 10.5% es de estrato 1, 15% en estrato 2, 4.6% en

estrato 3, 17.3% en estrato 4, 10.7% en estrato 5 y 28.5% en estrato 6. Esto quiere decir, que a pesar de que la mayor concentración de habitantes en dicha localidad se encuentra en estratos 4 y 6, la mayor cantidad de personas que habitan o circulan por dicha localidad están en rango de edades que interesan al segmento (18 y 45 años), lo que equivale a 57.585 habitantes, es decir, al 45% del total de habitantes de la localidad. (Planeación Distrital, 2017b). Adicionalmente, la mayor concentración de población universitaria se encuentra en dicha zona, con 66 universidades, y una población flotante de 500.000 personas, lo que incrementa el número de posibles consumidores dentro del segmento elegido.

**Figura 3.1.1:** Mapa de la Localidad de Chapinero- Bogotá



**Fuente.** Google imágenes. Recuperado de Planeación distrital (2019)

### **3.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado**

Como herramienta de planeación estratégica la matriz DOFA, permite hacer un análisis tanto de factores internos como de factores externos que pueden afectar a la organización. Dicho análisis se realiza con el fin de determinar cuál es la interacción de la empresa con su entorno, para identificar fortalezas y debilidades a nivel interno y amenazas y oportunidades a nivel externo. Esta es una excelente herramienta para comprender los problemas clave que afectan al negocio, pero es un paso general en el proceso de planificación estratégica, por lo que no

debe ser usada como herramienta única, sobre todo si se van a abordar temas o problemas complejos que requieren más investigación y análisis.

Es así como, para Vegana Meat se aplicó la matriz DOFA que se puede visualizar en el numeral 6.4 del presente trabajo, en donde se identificaron como principales oportunidades de mercado, la etapa inicial en la que se encuentran los productos saludables y los cambios de hábitos de consumo, que abren las puertas a nuevos segmentos especializados; y como principales riesgos o amenazas, la falta de reconocimiento de la marca y la poca experiencia de la empresa en el sector, en contrapeso con la gran presencia de multinacionales de alimentos quienes también han empezado a encontrar atractivo este segmento de alimentos saludables y fitness.

Así mismo, el estudio de mercado permitió identificar oportunidades como el desconocimiento de marca productos precocidos vegetarianos tipo hamburguesa, lo que permite enfatizar en la estrategia de posicionamiento de Vegana Meat como marca, para generar recordación entre los compradores; y el hábito por parte de la mayoría de los encuestados de incluir dentro de su mercado de alimentos productos precocidos tipo hamburguesa, lo que puede ser aprovechado para incentivar el cambio hacia productos de similares características pero con mayores beneficios, teniendo en cuenta que la salud y los beneficios de los alimentos en ésta, fue una de las principales motivaciones para cambiarse hacia productos a base natural, como nuestras hamburguesas. Por su parte, los riesgos identificados en dicho estudio, se encuentran reflejados en que la gran mayoría de los encuestados manejan una dieta omnívora, la cual incluye el consumo regular de carne, por lo que puede que exista resistencia al cambio hacia productos vegetarianos, razón por la cual en la estrategia de publicidad, se deben resaltar los beneficios para incentivar la transición hacia este tipo de productos; así mismo, el reconocimiento de una marca multinacional como Pietrán de Zenú, puede influir al momento de la toma de decisión de compra, pues compete con un producto nuevo y desconocido para los compradores, por lo que es muy importante realizar la activación de marca en los puntos de venta por medio de muestras que den a conocer por medio de muestra gratis o prueba de producto en una primera etapa.

### **3.1.6 Diseño de las herramientas de investigación**

Cuando las fuentes de investigación secundaria no son suficientes o no permiten resolver la pregunta de investigación, se procede a realizar una investigación de mercados, acudiendo a la fuente primaria. Para ello se usó el método de investigación de estudio mixto, en donde en una primera fase se realizaron cuatro (4) focus group de 5 personas cada uno, 2 de prueba de concepto y 2 de prueba de producto, por medio de un cuestionario con 33 preguntas, en donde participaron dos tipos de población: la primera, los consumidores, estudiantes universitarios entre los 18 y 25 años y la segunda, los compradores, amas de casa y padres de familia entre los 26 y 45 años. En la segunda fase, gracias a la información recolectada en los focus group, se perfiló un instrumento tipo encuesta On line, para recolección de la información faltante, partiendo del diseño e implementación de un formulario, con el fin de recopilar información necesaria que permita visualizar un perfil mucho más específico del consumidor y sus preferencias o hábitos de consumo, así como su percepción con respecto al producto y la marca.

Una vez recopilada la información, se procedió a realizar el análisis exploratorio de la misma, con el fin de poder relacionar las variables encontradas con el tema de estudio. La unidad de estudio seleccionada es el individuo bogotano, que vive en la localidad de chapinero con edades entre 18 y 45 años, pues se quieren identificar los hábitos alimenticios de consumo a nivel personal y qué tan dispuestos están a cambiar dichos hábitos, identificando las variables sensibles o atributos que impulsan o detienen dicho cambio.

- Tipo de estudio: Exploratorio mixto
- Sujetos de Estudio: Individuos. Adultos jóvenes de sexo masculino y femenino, que vivan en la ciudad de Bogotá
- Contextualización geográfica y temporal: El estudio se llevó a cabo con sujetos adultos con rango de edad entre los 18 y los 45 años, residentes en la ciudad de Bogotá, durante el mes de julio de 2019.
- Método de investigación:  
Focus Group (Consumidores (2) y compradores (2))  
Encuesta On line, no aleatoria (1)
- Instrumento de investigación. Cuestionario/ Encuesta

### 3.1.7 Objetivos

#### PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Chapinero?

#### OBJETIVO GENERAL

Describir características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de compradores y consumidores de alimentos procesados en la localidad de Chapinero de Bogotá, para identificar segmentos de mercado.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características demográficas del segmento
2. Determinar la frecuencia de consumo de alimentos procesados tipo hamburguesa en la dieta semanal
3. Identificar las preferencias en cuanto a productos a base de carne o a base de vegetales
4. Identificar las preferencias en cuanto a marca de precocidos tipo hamburguesa a base de ingredientes vegetales
5. Determinar el precio que un consumidor estaría dispuesto a pagar por precocidos vegetarianos tipo hamburguesa en presentación de paquete de 5 unidades o productos similares
6. Identificar tendencias sobre métodos e instrumentos de compra (Lugar de compra física y uso de aplicaciones digitales)
7. Conocer nombres de la competencia y su recordación entre los entrevistados
8. Identificar la sensibilidad frente a factores como precio, calidad y empaque, al momento de decisión de compra



### **3.1.8 Cálculo de la muestra**

Para el reclutamiento de los participantes de la primera etapa cualitativa “Focus Group” se aplicó la técnica denominada por conveniencia.

Las sesiones se desarrollaron de la siguiente manera: primero se realizó una breve introducción para agradecer a los participantes por su colaboración y contextualizarlos sobre cómo se desarrollaría la sesión. En los primeros 10 minutos se realizó un ejercicio de libre asociación, en donde se les mostró a los participantes 10 imágenes sobre estilos de alimentación y procesos de producción para conocer sus pensamientos, sentimientos y emociones de manera directa y espontánea, por medio de la asociación de estas imágenes a palabras. Posteriormente se les dieron a conocer los objetivos de la sesión y se inició la entrevista.

Todas las sesiones fueron grabadas y se pueden consultar en el anexo No. 03 *Sesiones Focus Group*. Así mismo, las preguntas del cuestionario pueden ser consultados en el anexo No. 04 *Cuestionario Focus Group Consumidores* y anexo No. 05 *Cuestionario Focus Group Compradores* y se estructuraron bajo la matriz de congruencia metodológica, que se encuentra en el anexo No. 06. La tabulación de las respuestas puede ser consultada en el anexo No. 07.

La primera sesión se realizó con un grupo de 5 estudiantes entre los 18 y 25 años y tuvo una duración de 50 minutos, la segunda, se realizó con 5 adultos padres de familia entre los 26 y 45 años y tuvo una duración de 45 minutos. Para la segunda etapa del Focus Group, se llevaron a cabo dos sesiones más, con los mismos segmentos, la primera con 5 estudiantes, que tuvo una duración de 50 minutos y la segunda con 5 padres de familia, que tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos, las cuales, a diferencia de la primera, incluyeron una prueba de producto.

Para la segunda fase del estudio de mercado cuantitativo, el muestreo fue aplicado a un universo de 57.065 personas, considerando un nivel de confianza de 95%, y un nivel de error de 5%, para extraer una muestra de 350 encuestas.

**POBLACIÓN:** Define el universo y sus características

*Universo:* Total de la población localidad chapinero en edades entre 18 y 45 años

*Universo:* 57.065 personas, equivalente al 44% del total de habitantes de la localidad de Chapinero (Secretaría Distrital de Planeación, 2017b).

*Características:* Hombres y mujeres que viven en la localidad de Chapinero y que se encuentran en un rango de edad entre los 18 y los 45 años

**MUESTRA:** Con el fin de que la muestra tenga significancia estadística, el cálculo se realizó para buscar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%

*Muestra = 350 personas*

**MUESTREO:** Se realizó un muestreo no probabilístico en donde se aplicó la encuesta vía On line a personas definidas por un segmento escogido.

### **3.1.9 Diseño de las herramientas del estudio de segmentación**

Para el estudio de segmentación realizado para el proyecto Vegana Meat se definieron variables para la medición cuantitativa, y categorías para la medición cualitativa.

Dentro de las variables, se analizaron las demográficas, medidas en edad, ingreso y composición familiar; y las conductuales, medidas en frecuencia de consumo y preferencias. Así mismo, dentro de las categorías se analizaron aspectos cualitativos demográficos y psicográficos como gustos y preferencias de consumo.

La encuesta incluyó una breve presentación de la investigadora, los objetivos de la misma y el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas relacionadas con: variables descriptivas de consumo, actitudes del consumidor hacia productos precocidos, variables comportamentales, intención de compra hacia productos precocidos tipo hamburguesa a base natural y variables sociodemográficas. Este cuestionario tipo encuesta, el cual fue aplicado en la segunda etapa se divide en 3 secciones. La primera, información general con variables demográficas del individuo, las primeras de identificación como lugar de residencia, edad, estrato, correo electrónico y las siguientes de ingresos y empleo. La segunda sección, reporta información sobre variables conductuales en cuanto a preferencias de consumo especialmente en lo referido al mercado de alimentos y estilo de alimentación con el fin de identificar a tendencias en usuarios potenciales del producto. Finalmente, la última sección hace referencia al comportamiento de compra de los encuestados, datos de relevancia, sobre

todo al momento de generar los objetivos de marketing. Las preguntas de la encuesta pueden ser consultadas en el anexo No. 08 *Encuesta de segmentación* y se estructuraron bajo la matriz de congruencia metodológica, que se encuentra en el anexo No. 09.

### **3.1.10 Metodologías de análisis de los competidores**

Con el fin de tener un panorama más claro sobre la competencia y su participación en el mercado, se realizó la matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual se puede visualizar en el numeral 3.2.1 del presente trabajo. En ella se analizaron las principales empresas competidoras identificando los puntos de mayor fuerza y mayor debilidad, tanto para Vegana Meat como para sus competidores y se propusieron una serie de acciones basados en los objetivos mercadológicos descritos en el numeral 4.1, con el fin de lograr una posición de mayor fuerza en dicho mercado.

Así mismo, se aprovechó el estudio cualitativo y cuantitativo desarrollado en el numeral 3.1.6 para preguntar tanto en el Focus Group como en la Encuesta, si las marcas de la competencia eran conocidas o generaban recordación.

## **3.2 Resultados**

### **3.2.1 Resultados del análisis de la competencia**

El mercado de hamburguesas precocidas refrigeradas en Colombia se destaca por tener marcas con gran prestigio y reconocimiento; sin embargo, estas marcas se encuentran centradas en el mercado de productos a base de carne animal, aunque varias ya han decidido incursionar en el mercado de vegetarianos y veganos. Las más importantes y reconocidas que han hecho esta diversificación hacia productos precocidos refrigerados, pero a base de vegetales son: Pietrán de Zenú y Garden Gourmet de Nestlé.

De acuerdo con la revista La Barra (2017), basados en estudios de mercado realizados por la compañía Raddar, el consumo de hamburguesa en Colombia alcanza ventas por \$780.000 millones de COP, siendo Bogotá la ciudad con mayor participación en mercado; y hoy, gracias a la diversificación de la oferta, las comidas rápidas tipo hamburguesa, antes considerada como “comida chatarra”, gana peso en segmentos de comidas gourmet y vegetariana. Es por ello que, y pese a que no se consideran una competencia directa pues estos productos son productos de restaurantes listos para consumir, grandes cadenas como

McDonalds con su McVegan o Burger King con su Whopper Vegetariana, también han introducido en sus menús categorías de produce de vegetales, pues han identificado una tendencia en el mercado en donde la variedad de productos libres de carne y aditivos está creciendo.

Es por ello que analizar la competencia se debe convertir en una prioridad para los nuevos entrantes al mercado, pues no solo se debe limitar a entender el comportamiento de consumidor, sino se deben analizar y comprender las estrategias que estas compañías competidoras están usando para ganar mayor participación en el mercado y aprovechar sus principales debilidades o falencias para competir de manera más efectiva.

En el caso de Vegana Meat, se utilizó la MPC como una herramienta analítica que permitió la identificación los factores decisivos en el éxito de la industria productora de alimentos tipo hamburguesa, así como los competidores más importantes o representativos del mercado, especialmente en cuanto a producción de hamburguesas a base de vegetales.

**Tabla 3.2.1:** Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Vegana Meat

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso General	VEGANA MEAT		PIETRAN		HAMBURGUESAS ALVES		VEGANO MARKET	
		Calificación (1-4)	Peso ponderado (Peso Gral* calificación)	Calificación (1-4)	Peso ponderado (Peso Gral* calificación)	Calificación (1-4)	Peso ponderado (Peso Gral* calificación)	Calificación (1-4)	Peso ponderado (Peso Gral* calificación)
Reputación de la marca	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Nivel de integración de productos	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Participación de mercado	0,25	1	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
Varedades de canales de distribución	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Servicio al consumidor	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	3	0,27
Capacidad tecnológica	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Competitividad de precios	0,20	4	0,8	1	0,2	3	0,6	1	0,2
Diseño de producto y empaque	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>2,29</b>	<b>22</b>	<b>2,86</b>	<b>18</b>	<b>2,44</b>		<b>2,28</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La matriz identifica a tres principales competidoras que son: Pietrán de Zenú con sus Veggie Burger, Hamburguesas Alves y sus tres variedades de hamburguesa vegetariana y Vegano Market con su variedad de hamburguesas vegetarianas *El artesano* y *Sabyi*. Así mismo, define unos factores críticos de éxito, entendidas como áreas claves de la industria para realizar la comparación con cada uno de estos competidores, asignando un peso a cada factor entre el 0.0 (poca importancia) y 1.0 (alta importancia). Una vez se han asignado los pesos

se procede a asignar la calificación por empresa, las cuales van desde 4 (gran fortaleza), hasta 1 (gran debilidad). Finalmente, para obtener un puntaje o peso ponderado, se multiplica el peso general por la calificación y el puntaje total se obtiene con la suma de los puntajes individuales y la empresa que obtiene el mayor puntaje total es la que resulta ser más fuerte que sus competidores.

Después de realizado el análisis de la MPC, se encontró que la marca con mayor puntaje fue Pietrán de Zenú (2.86), y dentro de sus principales fortalezas, se evidenciaron su reconocimiento y experiencia en el mercado de alimentos refrigerados. En el caso de Pietrán, el reconocimiento y recordación que posee en el mercado le permiten ingresar al segmento de productos vegetarianos con mayor facilidad, pues al ser una marca reconocida y de gran recordación por su calidad y sabor, facilita que el usuario decida probarlo, por encima del producto ofrecido por Vegana Meat. Así mismo, dentro de los resultados del estudio de mercado, esta preferencia o conocimiento de marca sale a relucir en un 33.6% de los encuestados que la compran, lo que refuerza el posicionamiento de marca que Zenú con su línea Pietrán, tiene en el mercado bogotano. Por otra parte, se identificó como principal debilidad el precio, pues es el más alto entre los tres.

Hamburguesas Alves, es probablemente el producto más cercano o similar al ofrecido por Vegana Meat, expresado no solo en su línea de productos, sino en el puntaje obtenido después de analizar uno a uno los factores críticos de éxito de la MPC. Es uno de los competidores a los que hay que hacer seguimiento, pues factores sensibles para decisión de compra como lo son precio, calidad y variedad, deben encontrar su diferenciación. Sin embargo, el estudio de mercado dio como resultado que tan solo el 0.3% de los encuestados reconoce la marca, lo que nos permite seguir siendo más competitivos, no solo por precio sino por la estrategia de mercadeo y publicidad que nos dará ventaja en cuanto a recordación de marca.

En el caso del competidor Vegano Market, al ser un mercado en línea, los consumidores encuentran gran variedad de marcas y productos vegetarianos en un solo lugar. En ese caso, Vegano Market debe pensarse más que como un competidor, como un aliado estratégico para distribución en línea de las Hamburguesas Vegana Meat dentro de su sitio Web, aprovechando el reconocimiento de la marca y el segmento en línea que maneja.

En conclusión, es muy importante conservar y afianzar el camino estratégico escogido por Vegana Meat, aprovechando el diferencial basado en precios competitivos y calidad para aplicar las estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer el producto a la mayor cantidad de consumidores del segmento y los referentes a penetración del mercado y recordación de marca, ya que como lo mostró el estudio de mercado realizado, el 54% de los encuestados, es decir más de la mitad, no tienen ningún referente de marca para productos vegetarianos, lo que ofrece una oportunidad de posicionamiento para nosotros.

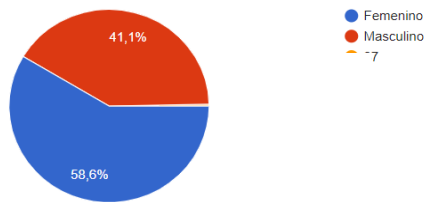
### 3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Una vez se aplicó el instrumento de encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados, que responden a los objetivos de planteados para la investigación:

#### ANÁLISIS DESCRIPTIVO

##### 1. GÉNERO

Figura 3.2.1: Género

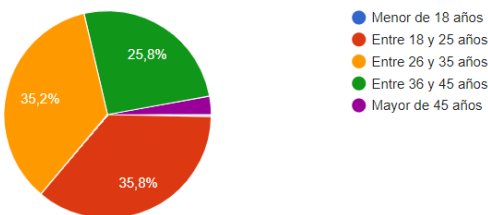


58.6% mujeres y el 41.1% hombres

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

##### 2. EDAD

Figura 3.1.2: Edad

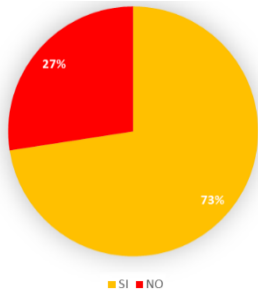


Los rangos de edad son: entre 18 y 25 años con un 35.8%, seguido por una mínima diferencia por las personas entre 26 y 35 años con un 35.2%. El 25.8% se ubica entre los 36 y 45 años y un 2.9% es mayor de 45.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

### 3. ¿ACTUALMENTE VIVE EN LA LOCALIDAD DE CHAPINERO?

**Figura 3.2.3:** Localidad de residencia

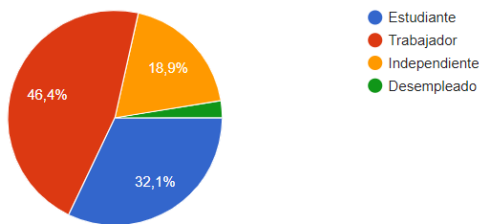


De la totalidad de los encuestados el 73% vive en la localidad de chapinero; el 27% no.

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

### 4. OCUPACIÓN

**Figura 3.2.4:** Ocupación

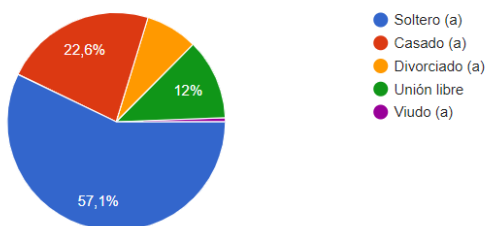


El 46.4% de los encuestados trabaja, un 32.1% es estudiante, un 18.9% es independiente y tan solo el 2.6% se encuentra desempleado. Esto indica que el 65.3% de los encuestados son compradores potenciales pues cuentan con ingresos propios, mientras que el 34.7% al no tener ingresos propios podrían considerarse como consumidores

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

### 5. ESTADO CIVIL

**Figura 3.2.5:** Estado Civil

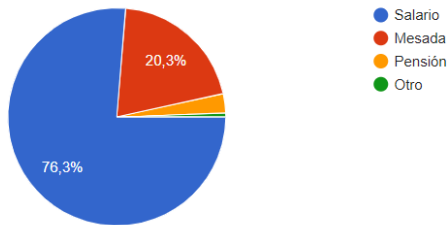


La mayoría de los encuestados son solteros con 57.1%, un 22.6% es casado, un 12% vive en unión libre; un 7.7% es divorciado y un 0.6% es viudo. Lo que muestra que la composición familiar de los encuestados es pequeña, prevaleciendo el estado civil soltero.

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

## 6. ORIGEN DE SUS INGRESOS

**Figura 3.2.6:** Origen de los ingresos

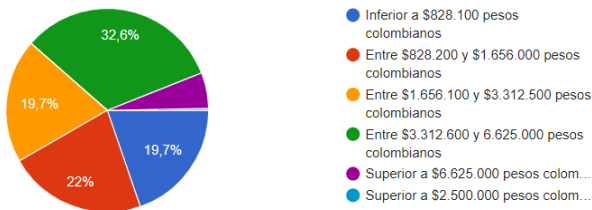


La mayoría del origen de los encuestados provienen de un salario con un 76.3%; 2.3% lo recibe de una mesada. El 2.9% recibe pensión y tan solo un 0.6% recibe otro tipo de remuneración como honorarios. Quienes perciben mesadas, pueden clasificarse dentro de los consumidores y el resto en compradores potenciales.

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

## 7. INGRESOS MENSUALES

**Figura 3.2.7:** Ingresos mensuales

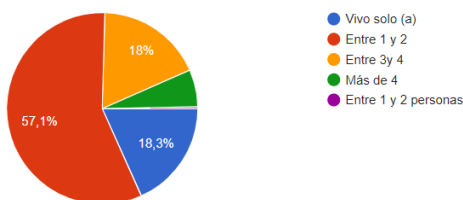


El rango salarial de los encuestados indica que el 32.6% puede pertenecer a estrato 4; seguido del 22% que tiene ingresos acordes al estrato 2; el 19.7% recibe un salario, mesada o pensión inferior al salario mínimo lo que los ubica en estrato 1 y otro 19.7% se ubica en un estrato 3. El porcentaje de personas en estratos 5 y 6 es de 5.7%, lo que permite identificar cuantas personas componen el segmento elegido.

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

## 8. ¿CUÁNTAS PERSONAS VIVEN CON USTED?

**Figura 3.2.8:** Composición familiar



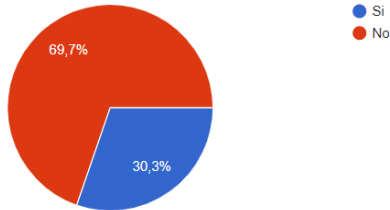
La composición familiar de la mayoría de personas encuestadas es entre 1 y 2 personas con un 57.1%, seguido de las personas que viven solas con un 18.3% y de las que están compuestas por 3 y 4 miembros con en 18%. El porcentaje con más de 4 personas por familia es de 6.3%

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms



9. ¿EN SU FAMILIA HAY PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED?

Figura 3.2.9: Dependencia económica de familiares



La mayoría de los encuestados no tienen personas a su cargo con un 69.7% mientras que el 30.3% sí. De este 30.3%, que 19.9% se hace cargo de 1 sola persona; 9.9% de 2 y 0.6% de 3 personas. Esto permite diferenciar compradores potenciales de consumidores.

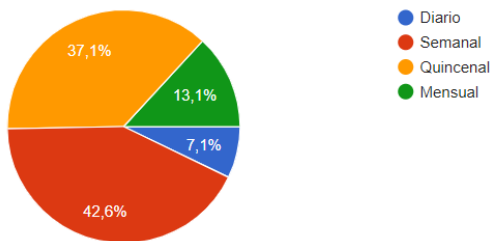
¿CUÁNTAS?:

0: 69.7% / 1: 19.9% / 2: 9.9% / 3: 0.6%

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

10. ¿LA PERIODICIDAD DE LA COMPRA DE ALIMENTOS EN SU HOGAR ES?

Figura 3.2.10: Periodicidad de compra de alimentos en el hogar

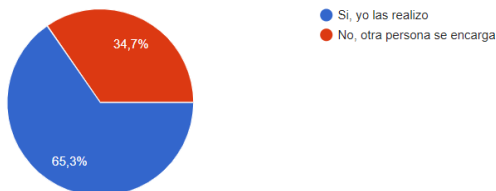


En los hogares encuestados la periodicidad de compra de los alimentos en su mayoría es semanal con el 42.6%; quincenal con el 37.1%; mensual con el 13.1% y diario con el 7.1% datos que facilitan la planeación de producción y rotación de inventarios.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

11. ¿REALIZA USTED LAS COMPRA DE MERCADO DE ALIMENTOS EN SU HOGAR?

Figura 3.2.1: Compradores y consumidores

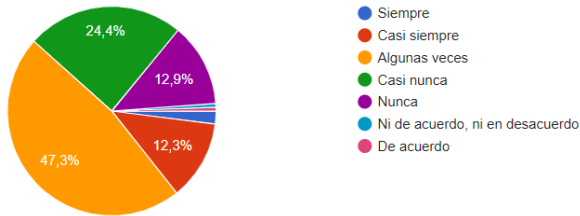


El 65.3% de los encuestados realiza sus compras de mercado y un 34.7% permite que otra persona lo haga. Se puede tener en cuenta al momento de diseñar la estrategia publicitaria.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

12. CUANDO VA A HACER MERCADO, ¿INCLUYE PRODUCTOS PRECOCIDOS COMO HAMBURGUESAS?

Figura 3.2.12: Incluye productos precocidos en el mercado de alimentos

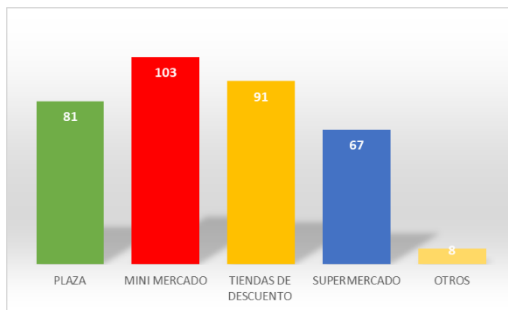


El 47.3% de los encuestado incluye algunas veces hamburguesas en su mercado; el 24.4% casi nunca; el 12.9% nunca las incluye; el 12.3% casi siempre y tan solo un 2% las incluye siempre. Esto indica que el 61.6% de los encuestados incluye de manera regular o periódica precocidos en su dieta.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

13. ¿DÓNDE COMPRA SUS ALIMENTOS?

Figura 3.2.13: Lugar de compra de los alimentos

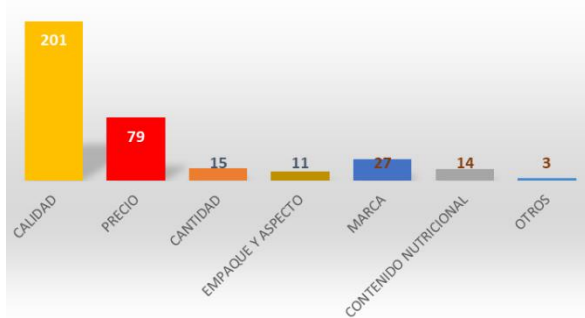


El 29.42% prefiere hacer sus compras de alimentos en minimercado o tienda de barrio; el 26% en las tiendas de descuento; el 23.14% en plaza de mercado; el 19.1% en supermercado y el 2.2% eligió la opción otro mencionando nombres de supermercados. Este porcentaje se deberá tener en cuenta en la estrategia de mercadeo para cada uno de los puntos de distribución, haciendo énfasis en los de mayor afluencia.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

14. ¿QUÉ ASPECTO PRIORIZA AL MOMENTO DE REALIZAR LA COMPRA DE PRECOCIDOS TIPO HAMBURGUESA?

Figura 3.2.14: Aspectos que prioriza para compra de precocidos

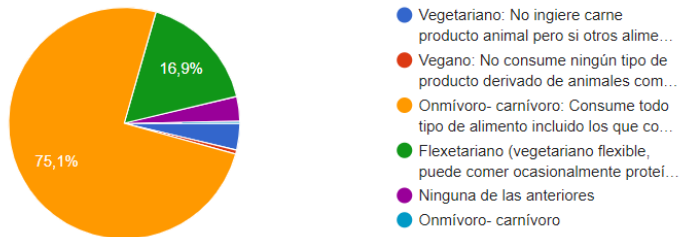


El aspecto que los consumidores priorizan al momento de comprar alimentos es la calidad determinada por las condiciones organolépticas y los ingredientes base con un 57.42%; seguida del precio con un 22.57%; la marca con un 7.71%; la cantidad con 4.28%; el contenido nutricional con el 4% y un 0.8% que marcó otros mencionando “sin conservantes”.

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

15. CON RESPECTO AL CONSUMO DE ALIMENTOS DIARIOS, USTED SE CONSIDERA:

Figura 3.2.15: Clasificación de consumidores de alimentos

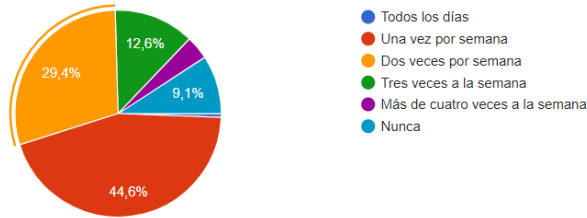


El 75.1% de los encuestados consume carne regularmente; el 16.9% se considera flexetariano; el 3.7% vegetariano y tan solo el 0.6% vegano. El 3.4% marcó ninguna de las anteriores, pero no especifica qué tipo de alimentación lleva. Lo que permite establecer un mercado disponible entre veganos, vegetarianos y flexetarianos

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

### 16. ¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME PRODUCTOS EMBUTIDOS O PRECOCIDOS COMO HAMBURGUESAS O SALCHICHAS?

**Figura 3.2.16:** Frecuencia de consumo de precocidos o embutidos

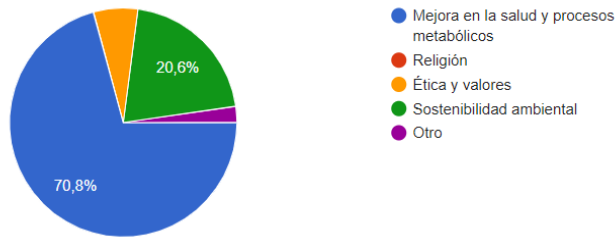


La frecuencia de consumo de productos precocido y embutidos es de 1 vez por semana la mayoría con 44.6%; de 2 veces por semana para el 29.4%; de 3 veces por semana para el 12.6%; más de 4 veces por semana el 3.7% y 9.1% nunca los consume

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

### 17. ¿QUÉ FACTORES LO MOTIVARÍAN A REALIZAR UN CAMBIO DE HÁBITOS EN SU CONSUMO DE ALIMENTOS HACIA PRODUCTOS PRECOCIDOS A BASE DE VEGETALES?

**Figura 3.2.17:** Factores para realizar cambio en los hábitos de consumo



Las posibles motivaciones para generar cambios en los hábitos de consumo fueron lideradas por la mejora en la salud y procesos metabólicos con un 70.8%; seguida de la sostenibilidad ambiental con un 20.6%; la ética y los valores con un 6.3% y otro con 2.3% donde se mencionó el amor a los animales, la prescripción médica o ninguno de los anteriores. Cabe resaltar que ninguno escogió la religión como un motivo.

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

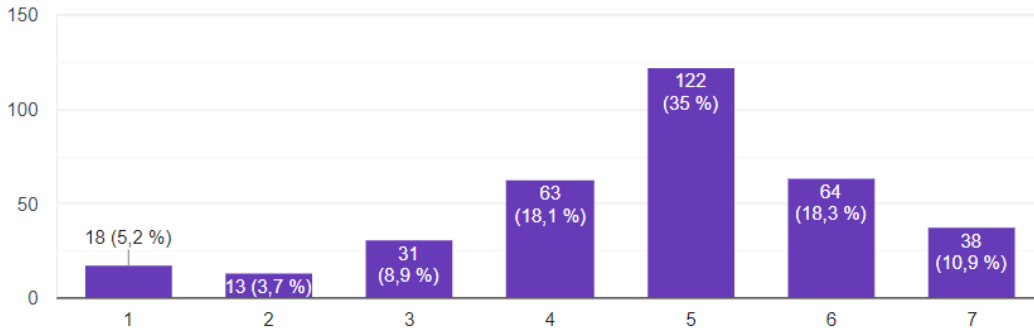
## SECCIÓN 2:

Siendo:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Bastante en desacuerdo
- 3: En desacuerdo
- 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5: De acuerdo
- 6: Bastante de acuerdo
- 7: Totalmente de acuerdo

### 18. ME GUSTAN LOS EMBUTIDOS

**Figura 3.2.28:** Gusto por los embutidos

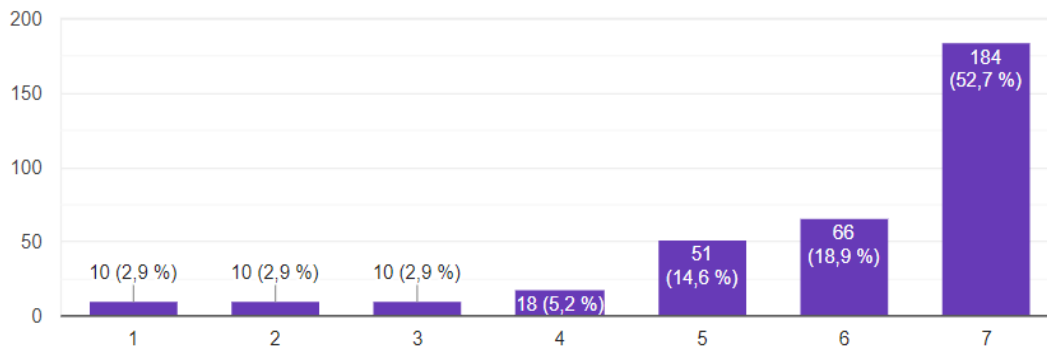


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 35% de los encuestados está de acuerdo; el 18.3% está bastante de acuerdo; el 18.1% no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 19.9% está totalmente de acuerdo; el 8.9% está en desacuerdo; el 3.7% está bastante en desacuerdo y el 5.2% está totalmente en desacuerdo. Luego existe un mercado potencial del 82.3% que incluye o acepta de alguna manera este tipo de productos en su dieta.

### 19. ME GUSTAN LAS HAMBURGUESAS

**Figura 3.2.19:** Gusto por las hamburguesas

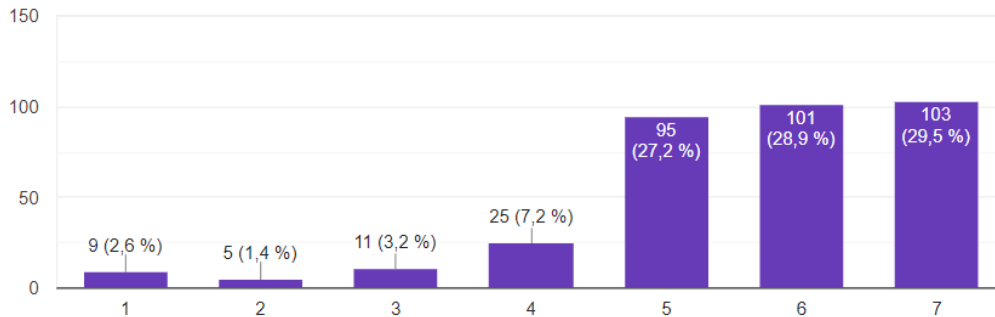


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

La mayoría con un 52.7% está totalmente de acuerdo; el 18.9% está bastante de acuerdo; el 14.6% está de acuerdo; el 5.2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 2.9% no está de acuerdo; el 2.9% está bastante en desacuerdo y el 2.9% está totalmente en desacuerdo. Esto muestra que existe una preferencia por esta presentación tipo hamburguesa del 91.4%.

20. ESTOY DISPUESTO A PROBAR UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE VEGETALES

Figura 3.2.20: Disposición para probar una hamburguesa a base de vegetales

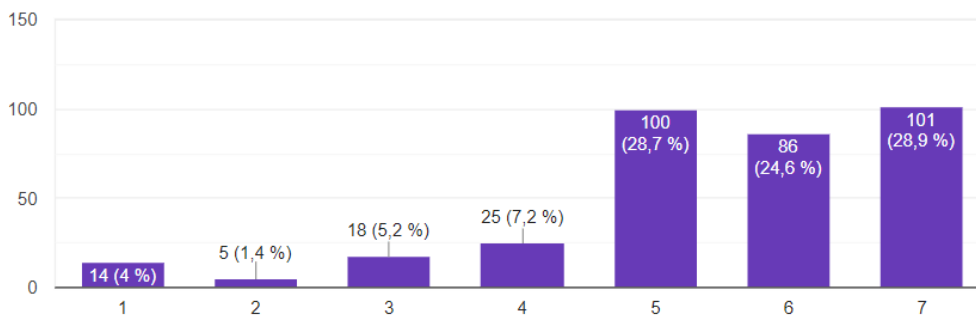


Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 29.5% está totalmente de acuerdo; el 28.9% está bastante de acuerdo; el 27.2% está de acuerdo; el 7.2% no está ni desacuerdo ni en acuerdo; el 3.2% está en desacuerdo; el 2.6% está totalmente en desacuerdo y el 1.4% está bastante en desacuerdo, lo que muestra un mercado efectivo del 92.8% que muestran una necesidad e intensión de compra hacia productos precocidos a base de vegetales.

21. ESTOY DISPUESTO A PROBAR UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE LENTEJAS

Figura 3.2.21: Disposición para probar una hamburguesa a base de lentejas



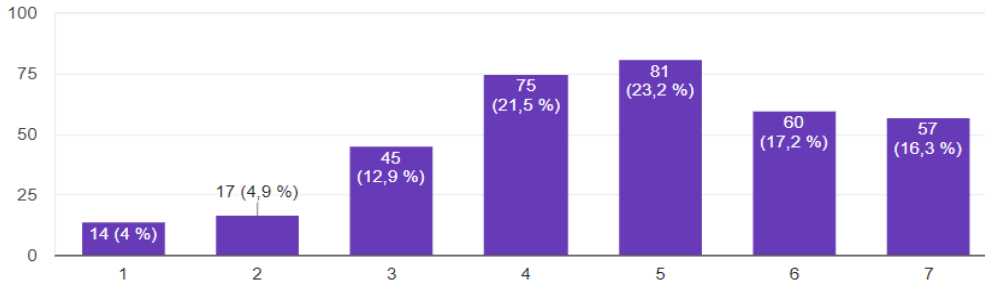
Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 28.9% está totalmente de acuerdo; el 28.7% está de acuerdo; el 24.6% está bastante de acuerdo; el 7.2% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo; el 5.2% está en desacuerdo; el 4%

está totalmente en desacuerdo y el 1.4% está bastante en desacuerdo, lo que deja ver que un 89.4% podría preferir este sabor o estaría dispuesto a probarlo.

## 22. ESTOY DISPUESTO A PROBAR UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE FRÍJOLES NEGROS

**Figura 3.2.22:** Disposición para probar una hamburguesa a base de frijoles negros

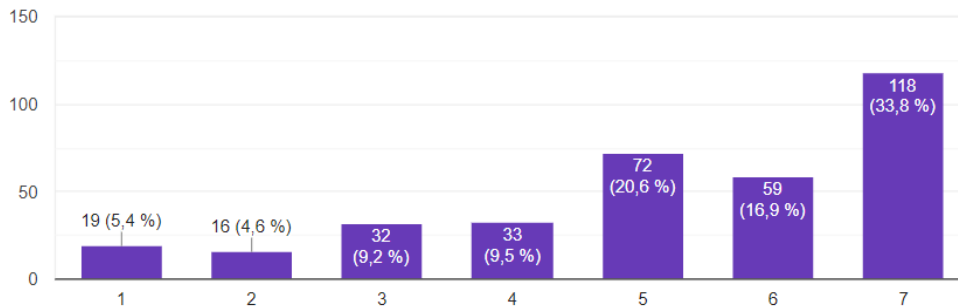


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 23.2% está de acuerdo; el 21.5% no está en desacuerdo ni en acuerdo; el 17.2% está bastante de acuerdo; el 16.3% está totalmente de acuerdo; el 12.9% está en desacuerdo; el 4.9% está bastante en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo, lo que deja ver que un 78.2% podría preferir este sabor o estaría dispuesto a probarlo.

## 23. ESTOY DISPUESTO A PROBAR UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE HONGOS Y ESPECIAS

**Figura 3.2.23:** Disposición para probar una hamburguesa a base de hongos

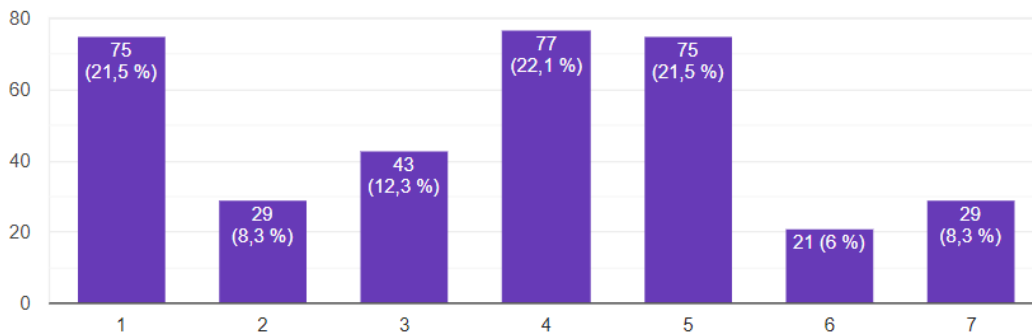


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 33.8% está totalmente de acuerdo; el 20.6% está de acuerdo; el 16.9% está bastante de acuerdo; el 9.5% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo; el 9.2% no está de acuerdo; el 5.4% está totalmente en desacuerdo y el 4.6% está bastante en desacuerdo, lo que deja ver que un 80.8% podría preferir este sabor o estaría dispuesto a probarlo.

24. ESTOY DISPUESTO A PROBAR UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE REMOLACHA

**Figura 3.2.24:** Disposición para probar una hamburguesa a base de remolacha

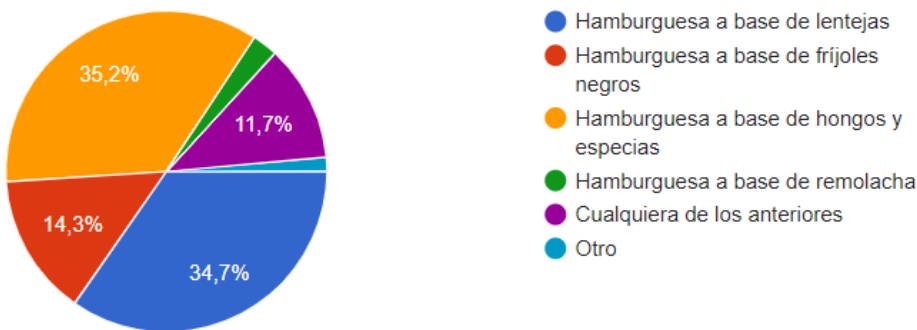


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 21.5% está totalmente en desacuerdo; el 21.5% está de acuerdo; el 22.1% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo; 12.3% está en desacuerdo; el 8.3% está bastante en desacuerdo; el 8.3% está totalmente de acuerdo y el 6% está bastante de acuerdo.

25. SI ENCONTRARA EN EL MERCADO UNA HAMBURGUESA PRECOCIDA A BASE DE VEGETALES ¿CUÁL DE ESTAS OPCIONES SERÍA DE SU PREFERENCIA?

**Figura 3.2.25:** Opciones de hamburguesa a base de vegetales



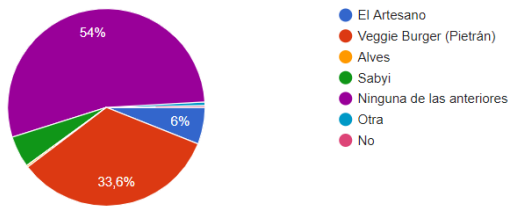
**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms



El 35.2% de los encuestados escogería la hamburguesa a base de hongos; el 34.7% la escogería a base de lentejas; el 14.3% a base de frijoles negros; el 11.7% escogería cualquiera de las opciones; el 2.6% escogería la opción a base de remolacha; y el 1.4% escogería otro sabor dentro de los que se menciona guacamole y garbanzo. Esto indica que la variedad de remolacha posee un porcentaje muy bajo de aceptación, por lo que no se incluirá como variedad a ofertar

26. ¿CUÁL MARCA DE ALIMENTOS PRECOCIDOS A BASE DE VEGETALES CONOCE O HA OÍDO NOMBRAR?

**Figura 3.2.26:** Marcas de hamburguesas a base de vegetales



El 54% no conoce o ha oído de alguna marca de precocidos a base de vegetales; el 36.6% conoce o ha oído nombrar la marca VeggieBurger de Pietrán; el 6% conoce la marca El Artesano; el 5.2% conoce la marca Sabyi y ninguno conoce la marca Alves. Esto indica que la competencia es poco conocida, situación que puede ser aprovechada para posicionamiento

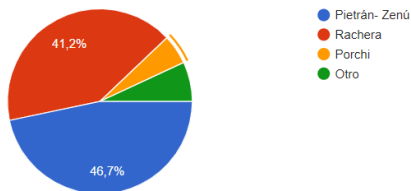
OTRA, ¿CUÁL?

Clorofila / Ecosabia/ Hippie callejera

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

27. ¿CUÁL MARCA DE ALIMENTOS PRECOCIDOS O EMBUTIDOS ES LA QUE COMPRO O HA COMPRADO EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES?

**Figura 3.2.27:** Marcas de precocidos consumidos en los últimos meses



La de precocidos o embutidos más comprada por los encuestados es Pietrán de Zenú con un 48.7%; seguido de la marca Ranchera con un 41.2%; un 5.2% la marca Porchi y un 6.9% otras marcas dentro de las que se nombran la marca Koller; las de D1 y Wurst & Co. Esto muestra que la marca Pietrán es un competidor fuerte por su posicionamiento y reputación en el mercado de alimentos

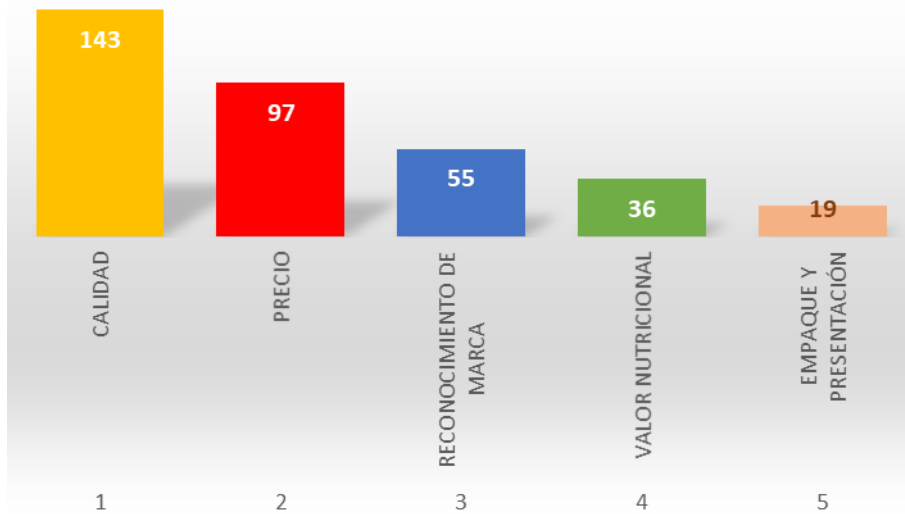
OTRA, ¿CUÁL?

Koller / D1 / Casera / Wurst &Co

**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

28. CALIFIQUE EN UN RANGO DE 1 A 5 LA RAZÓN MÁS IMPORTANTE POR LA CUAL USTED COMPRO Y CONSUME ESTA MARCA, SIENDO (1) LA MÁS IMPORTANTE Y (5) LA MENOS IMPORTANTE

**Figura 3.2.28:** Sensibilidad a factores para consumo de una marca

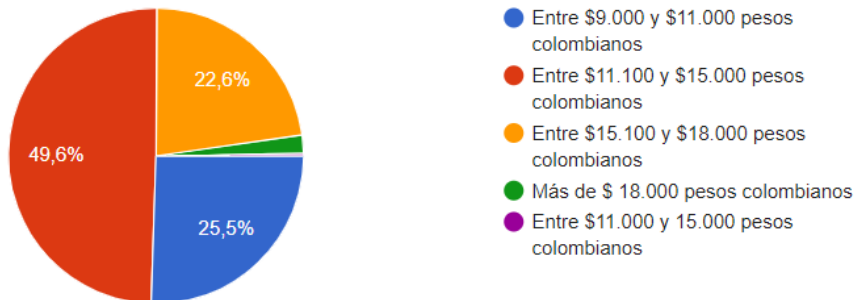


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 40.85% escoge su marca en embutidos y precocidos por la calidad representada en sus condiciones y cualidades organolépticas, higiénicas, así como en la calidad de los ingredientes que la componen; el 27.71% por su precio; el 15.71% por el reconocimiento de la marca; el 10.28% por el valor nutricional y el 5.42% por su empaque y presentación.

29. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN PAQUETE DE CINCO (5) HAMBURGUESAS VEGETARIANAS CON 5 PORCIONES DE 120gr?

**Figura 3.2.29:** Precio a pagar por el producto

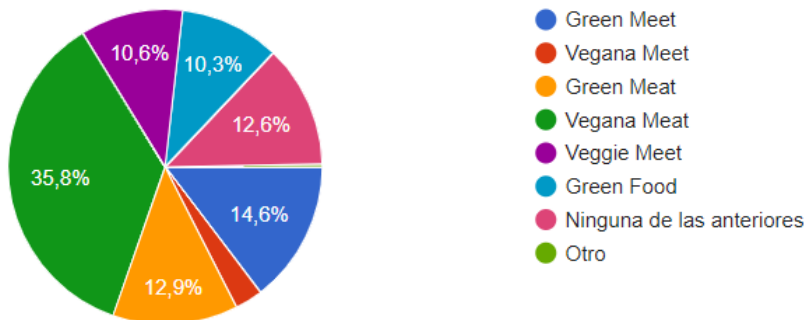


**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 49.6% de los encuestados pagaría un precio entre los \$11.000 y los \$15.000COP; el 25.5% entre \$9.000 y \$11.000COP; el 22.6% entre \$15.000 y 18.000; el 2% más de \$18.000COP y ninguno pagaría menos de \$11.000COP. Esto evidencia que los encuestados en temas de alimentos desconfían de los precios bajos.

30. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES NOMBRES LE LLAMA MÁS LA ATENCIÓN PARA UNA HAMBURGUESA A BASE DE VEGETALES?

Figura 3.2.30: Nombres para hamburguesa a base de vegetales



OTRO:

Veggie Burger

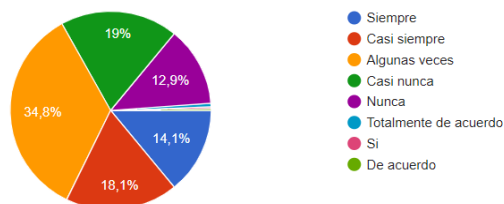
Green Burger

Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 35.8% de los encuestado optó por la opción Vegana Meat; el 14.6% por la opción Green Meet; el 12.9% por Green Meat; el 12.6% por ninguna de las anteriores; el 10.6% escogió la opción Veggie Meet; y el 2.9% por Vegana Meet. Dentro del mínimo porcentaje que escogió otro mencionaron la opción VeggieBurger y Green Burger

31. ¿CUANDO PIDO COMIDA A DOMICILIO, UTILIZO MEDIOS DIGITALES PARA DOMICILIOS DE ALIMENTOS?

Figura 3.2.31: Periodicidad de uso de medios digitales para domicilios

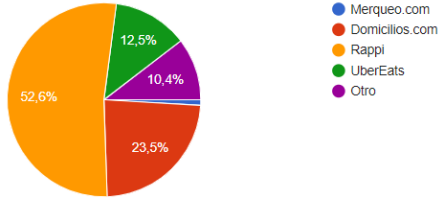


Fuente. Elaboración propia Encuesta Google Forms

El 34.6% utiliza medios digitales para pedir domicilios de alimentos algunas veces; el 19% casi nunca; el 18.1 casi siempre; el 14.1% siempre; el 12.9% nunca. Esto evidencia que todavía hay una preferencia en la escogencia personalizada de alimentos en los puntos de distribución físicos, la cual debe ser aprovechada y tenida en cuenta en la estrategia de mercadeo

32. ¿QUÉ APLICACIÓN UTILIZA PARA ESTOS DOMICILIOS?

**Figura 3.2.32:** Aplicaciones utilizadas para domicilios



**Fuente.** Elaboración propia Encuesta Google Forms

La aplicación más utilizada para domicilios es Rappi con el 52.6%; Domicilios.com con el 23.5%; UberEats con el 12.5% y el 10.4% indica utilizar otros medios como la línea telefónica directa al restaurante. El medio más utilizado es la plataforma Rappi, por lo que, dentro de las estrategias a mediano plazo, se puede pensar en la posibilidad de incluir el producto dentro de la oferta de esta plataforma.

**Tabla 3.1.2** Ficha técnica Encuesta

Tipo de estudio	Exploratorio mixto
Universo/población	Hombres y mujeres que viven en la localidad de Chapinero y que se encuentran en un rango de edad entre los 18 y los 45 años. 57.065 personas
Tamaño de la muestra	350 personas
Selección muestral	Muestreo no probabilístico
Error de la muestra	Nivel de confianza de 95% - Nivel de error de 5%,
Fecha de realización	Del 13 al 30 de julio de 2019

**Fuente.** Elaboración propia

**3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado**

De acuerdo con Kotler (2001), la demanda de mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido

Potencial del mercado total:

$Q=npq$ , en donde:

Q: Demanda potencial

n: Número de posibles compradores -Universo 625.750 (Correspondiente a la suma de la población de la localidad 125.750 y la población flotante 500.000 )

p: Precio promedio del producto en el mercado = \$14.950 COP (Precio promedio de los tres productos, basados en cálculos de precio por costeo)

q: Cantidad promedio del consumo per cápita en el mercado- 1 paquete mensual

$$Q = 625.750 * 14.950$$

$$Q = \$9.354.932.500 \text{ COP Demanda potencial del mercado-DP.}$$

En este mismo sentido y para sensibilizar la demanda potencial se han hechos cálculos para determinar el mercado objetivo, así:

$$\text{Mercado disponible: } \$9.354.932.500 * 80\% = \$7.483.970.000$$

$$\text{Mercado Efectivo: } \$7.483.970.000 * 60\% = \$4.490.382.000$$

$$\text{Mercado Objetivo: } \$4.490.382.000 * 40\% = \$1.796.152.800$$

Teniendo en cuenta el análisis del mercado, el cual corresponde a un número bajo de la población que reside y es flotante en la localidad, la inversión estimada, la capacidad de producción y nuestra estrategia de marketing; se ha decidido focalizar esfuerzos hacia el 19% de la demanda potencial, basados en el estudio de mercado que se realizó para determinar el mercado disponible, lo cual se propone en los estimados de ventas que se presentan más adelante en la sección de plan financiero, donde los cálculos muestran que se está trabajando con un 76% del mercado objetivo, permitiendo tener un escenario conservador y opciones de abarcar más mercado.

### **3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado**

Como conclusiones sobre los resultados obtenidos en la investigación de mercado se puede observar lo siguiente:

Con respecto al primer objetivo: *“Identificar las características demográficas, psicográficas y conductuales del segmento”* se pudo definir un perfil más específico de los posibles compradores en donde se observa que la cantidad de hombres y mujeres está muy

pareja por lo que, como se explicó anteriormente, no se realizará estrategia de mercadeo por género. Así mismo el mayor porcentaje de edades se encuentra entre los 18 y 35 años (71%), lo que nos habla de consumidores adultos jóvenes, que en su gran mayoría viven en la localidad de Chapinero. Son empleados y estudiantes en su mayoría solteros o con composición familiar entre 1 y 2 personas, que obtienen sus ingresos producto de salario y mesadas respectivamente. El rango salarial de los encuestados permite identificar que la gran mayoría de ellos pertenecen a los estratos 2, 3 y 4.

Teniendo en cuenta lo anterior, al combinar estos datos geográficos, demográficos y psicográficos se pueden producir descripciones más enriquecidas de los consumidores o clústers, agrupándolos de acuerdo con factores y categorías, que facilitan la división del mercado de acuerdo con gustos y necesidades específicas. Es así, como este tipo de marketing de microsegmentos, se convierte en un aliado de las pequeñas organizaciones, disminuyendo costos de sus bases de datos y aumentando la integración de estos. (Kotler y Keller, 2016i)

Es así como los clústers identificados después de realizada la investigación son los siguientes:

*Segmento 1- Consumidores:* Estudiantes entre 18 y 25 años, que reciben mesada, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la localidad de Chapinero, con gusto por las nuevas experiencias, pero con poco tiempo y dinero. Les gustan los hábitos saludables, y están dispuestos a probar nuevas cosas, siempre y cuando esto no signifique un cambio significativo en su presupuesto. La descripción de los factores asociados a este segmento como la personalidad, estilo de vida, motivaciones y necesidades, se especifican en la tabla No. 14.

*Segmento 2- Compradores:* Padres de familia entre 26 y 45 años, con ingresos propios, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la localidad de Chapinero, con poco tiempo para actividades como la cocina, pero que se preocupan por el bienestar y adecuada alimentación de su familia, pues es su principal motivación. Buscan calidad en los productos ajustados a su presupuesto. La descripción de los factores asociados a este segmento como la personalidad, estilo de vida, motivaciones y necesidades, se especifican en la tabla No. 14.

**Tabla 3.2.2:** Caracterización de segmentos de mercado Vegana Meat

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS		SEGMENTO 1- CONSUMIDORES	SEGEMENTO 2- COMPRADORES
Género	Hombre	51	92
	Mujer	74	133
Edad		18 a 25 años	26 a 45 años
Nivel de ingresos		Inferior a \$828.100 pesos colombianos	19.7%
		Entre \$828.200 y \$1.656.000 pesos colombianos	22.0%
		Entre \$1.656.100 y \$3.312.500 pesos colombianos	19.7%
		Entre \$3.312.600 y 6.625.000 pesos colombianos	32.6%
		Superior a \$6.625.000 pesos colombianos	5.7%

VARIABLES DESRIPTIVAS DE CONSUMO	SEGMENTO 1- CONSUMIDORES	SEGEMENTO 2- COMPRADORES
Frecuencia de consumo de precocidos	Siempre	2.8%
	Casi siempre	12.3%
	Algunas veces	47.3%
	Casi nunca	24.4%
	Nunca	12.9%
Cantidad de consumo mensual	Todos los días	0.6%
	Una vez por semana	44.6%
	Dos veces por semana	29.4%
	Tres veces por semana	12.6%
	Más de 4 veces por semana	3.7%
	Nunca	9.1%

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 3.2.3:** Descripción de factores asociados del segmento

FACTORES ASOCIADOS	SEGMENTO 1- CONSUMIDORES	SEGEMENTO 2- COMPRADORES
Personalidad	Personas jóvenes descomplicadas, pero informadas que se preocupan por su apariencia, que le gusta la comida, pero no quieren gastar fortunas para acceder a ella, que buscan productos y servicios que mejoren su calidad de vida y les ayude a sentirse y verse bien sin invertir grandes cantidades de dinero. Están dispuestos a probar nuevas cosas, pero sin que el cambio en sus hábitos de consumo les cueste más.	Adultos jóvenes, padres de familia, que se preocupan por el bienestar de sus seres queridos, lo que se ve reflejado en sus prioridades de compra. Prefieren un estilo de vida saludable y fomentan la alimentación equilibrada.
Estilo de vida	Estudiantes, con poco tiempo para actividades como la cocina, con orientación hacia los hábitos saludables, protección de su entorno y el autocuidado. Cuentan con poco presupuesto.	Trabajadores con hijos, con poco tiempo para actividades hogareñas como la cocina, pero que se preocupan por el bienestar de la familia, y buscan ofrecerles alimentación saludable, ajustándose al presupuesto
Motivaciones	Personas que buscan variedad y emoción, que procuran tener un estilo de vida saludable, enfocando sus tendencias de consumo hacia el cuidado personal y del ambiente, pero con limitaciones monetarias y de tiempo. Les gusta seguir tendencias, adaptándolas a la medida de su presupuesto.	Personas dedicadas y preocupadas por su familia. Su principal motivación es el bienestar y salud de sus integrantes por lo que se esfuerzan para garantizar una buena alimentación.
Sensibilidad a un factor	Calidad, precio, marca	Calidad, precio, valor nutricional
Necesidades y beneficios	Productos saludables que mejoren su salud y apariencia y que a la vez generen bienestar y pertenencia	Productos saludables que alimenten correctamente a los niños en crecimiento y aporten nutrientes que apoyen su adecuado desarrollo

**Fuente.** Elaboración propia

Con respecto a las *tendencias sobre consumo de alimentos en la dieta diaria de los entrevistados*, se pudo establecer una periodicidad de compra semanal de los alimentos (42.6%), lo que permite ajustar los períodos de entrega en las tiendas mayoristas, facilitando el seguimiento a la rotación de inventarios. Así mismo se pueden diferenciar los consumidores (34.7%) de los compradores (65.3%), evidenciando que la mayoría se encuentra en este último grupo, facilitando el diseño de piezas publicitarias con mensajes dirigidos a cada uno de los segmentos, aprovechando también la información obtenida en cada uno de los focus group.



En lo que respecta a la *frecuencia de consumo de alimentos procesados tipo hamburguesa en la dieta semanal*, se encontró que el 61.6% de los encuestados, incluye de alguna manera este tipo de productos en su mercado de alimentos, lo que evidencia un mercado consolidado para los productos embutidos y precocidos y pese a que hoy en día, las personas se preocupan más por su salud, no han dejado de consumir este tipo de producto procesado.

Se identificaron también las *preferencias en cuanto a productos a base de carne o a base de vegetales* y si bien es cierto la gran mayoría aún consume productos cárnicos (71.1% mencionó ser omnívoro-carnívoro); existe un porcentaje que se encuentra en proceso de transición, disminuyendo su consumo de carne (flexetarianos, con un 16.9%), que sumado a los vegetarianos y veganos nos da un porcentaje del 21.2% de posibles compradores del producto.

Así mismo el 85.6% estaría dispuesto a probar una hamburguesa a base de vegetales, lo que indica que hay que enfatizar en las muestras de producto en los puntos de venta, pues esta disposición a probar nuevos productos, sobre todo a base de vegetales, puede ser el punto de enganche, especialmente si se logra convencer con un buen sabor, textura, calidad y precio.

El estudio de mercado también permitió *identificar la sensibilidad frente a ciertos factores como precio, calidad y empaque*, al momento de decisión de compra; en donde el aspecto que la mayoría de los consumidores priorizan al momento de incluir este tipo de productos precocidos es la calidad (57.42%); seguido del precio (22.57%). Como una de nuestras promesas de valor es brindar a nuestros consumidores alimentos de alta calidad a precios razonables, se pueden captar nuevos consumidores resaltando estos dos aspectos. El factor marca, si bien está en tercer lugar, su porcentaje es bajo, por lo que el reconocimiento que tiene la competencia no afecta sustancialmente el posicionamiento de marca y recordación de nombre, como parte central de nuestra estrategia de mercadeo y publicidad. Precisamente pensando en las estrategias de mercadeo, se buscó *conocer nombres de la competencia y su recordación entre los entrevistados*, y los resultados fueron favorables, pues el 54.9% de los encuestados no conoce ninguna marca específica para este tipo de productos y tan solo 36.6% conoce la línea vegetariana de Zenú-Pietrán, lo que ubica a la

competencia más parecida a nuestro producto por debajo del 6%, facilitando el posicionamiento de marca de Vegana Meat.

Igualmente, se aprovechó esta investigación para elegir diversos aspectos importantes del proyecto, como el nombre, el precio que un consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto y las variedades de sabores más llamativas. Se encontró que, dentro de las opciones que se dieron a los encuestados, uno de los que más llamó su atención fue el inicialmente planteado para el proyecto “*Vegana Meat*” con un 35.8%. En cuanto a precio, si bien es cierto se buscaba ofrecer un precio bastante por debajo del promedio, se evidenció que los consumidores pueden desconfiar de precios tan bajos y el rango que mayor porcentaje obtuvo fue entre \$11.000 y 15.000COP con un 49.6%. En cuanto a las variedades, se descartó la variedad de remolacha pues el 42.1% indicó que no está de acuerdo con esa variedad y se mantendrán las de hongos, lentejas y fríjoles, con la salvedad de que la producción de la de fríjoles será menor que las dos primeras, estableciendo esta producción de acuerdo con el porcentaje de aceptación.

Los resultados sobre las *tendencias en cuanto métodos e instrumentos de compra*, permitió identificar que existe un gran potencial de nuestro producto para distribución en las tiendas de barrio, lugar que es el más utilizado por el segmento analizado para compra de alimentos (29.42%). Así mismo, las tiendas de descuento también se convierten en un distribuidor ideal del producto, pues conocen el comportamiento de compra de los estratos 3 y 4, lo que se refleja en el 26% de los encuestados, que prefieren este tipo de tienda para adquirir sus productos. En cuanto al uso de plataformas digitales se evidencia que existe una tendencia a hacer compras de alimentos por medio de estas (67%), siendo Rappi la más utilizada con un 56.6%, lo que nos ayuda a proyectar estrategias de distribución a futuro, por medio de alianzas comerciales con la plataforma Rappi, paso que se dará cuando la marca se haya dado a conocer en el mercado y se encuentre más consolidada.

Finalmente, después de realizado el estudio de mercado y los análisis del entorno se puede concluir que existe en Bogotá, un mercado potencial para los productos a base de vegetales, que aunque incipiente, puede ir aumentando en la medida en que se dé a conocer el producto, pues tal como se evidenció en los resultados de la encuesta, las personas que consumen carne hoy en día, mayormente por mejora en su salud y procesos metabólicos estarían dispuestos a probar nuevos productos a base natural y cambiar sus hábitos de

consumo de alimentos, si el producto los convence. Es por ello, que en la etapa inicial de lanzamiento se debe enfatizar en dar conocer el producto insistiendo en sus múltiples beneficios para la salud, que el cambio de dieta a productos a base natural trae consigo.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

## **4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

### **4.1 Objetivos mercadológicos**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Aplicar el plan de mercadeo de Vegana Meat, desarrollando acciones de distribución, fidelización y posicionamiento de marca, con el fin de lograr ventas por 99.000 unidades, logrando así un incremento en el 10% de la producción al finalizar el primer año de operaciones.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Dar a conocer la marca de hamburguesas vegetarianas- Vegana Meat Burger, por lo menos al 70% de los consumidores en el segmento elegido, en los primeros 6 meses de lanzamiento de producto por medio de promociones y muestras en los puntos de venta, creando una experiencia positiva para el cliente.
- Lograr una distribución del producto en al menos 20% de las tiendas de barrio y almacenes de descuento seleccionados, en la localidad de Chapinero, en los primeros 6 meses de funcionamiento.
- Fidelizar el 100% de los clientes premiando su comportamiento de compra, con el fin de que generen un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la marca

#### **4.2 La estrategia de mercadeo**

La clave del éxito de la estrategia de marketing que usará Vegana Meat se centrará en el cumplimiento de 4 pasos, mediante un marketing enfocado, es decir, un marketing orientado hacia el cliente: la segmentación, la elección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento de marca (Kotler y Armstrong, 2013f).

1. *Segmentación*: Permite tener claridad sobre a qué clientes atenderemos. Conocer las características y necesidades de mis clientes se convierte en la clave del éxito para cumplir con los objetivos de la estrategia de marketing. La segmentación que se realizó para el estudio de mercado se encuentra especificada en el numeral 3.1.2 segmentación de mercado objetivo.
2. *Selección del mercado meta*: Después de realizado el estudio de mercado de acuerdo con las variables de segmentación, los resultados obtenidos permitieron obtener un mercado meta con un perfil más específico, resumido de la siguiente manera:

*Segmento 1- Consumidores*: Estudiantes entre 18 y 25 años, que reciben mesada, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la localidad de Chapinero, con gusto por las nuevas experiencias, pero con poco tiempo y dinero. Les gustan los hábitos saludables, y están dispuestos a probar nuevas cosas, siempre y cuando esto no signifique un cambio significativo en su presupuesto. La descripción de los factores asociados a este segmento como la personalidad, estilo de vida, motivaciones y necesidades, se especifican en la tabla No. 14.

*Segmento 2- Compradores*: Padres de familia entre 26 y 45 años, con ingresos propios, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la localidad de Chapinero, con poco tiempo para actividades como la cocina, pero que se preocupan por el bienestar y adecuada alimentación de su familia, pues es su principal motivación. Buscan calidad en los productos ajustados a su presupuesto. La descripción de los factores asociados a este segmento como la personalidad, estilo de vida, motivaciones y necesidades, se especifican en la tabla No. 14.

3. *Diferenciación*: Cómo atenderemos al mercado meta y qué nos diferencia de la competencia (calidad y sabor).

Así mismo, se tendrá en cuenta la matriz ANSOFF<sup>23</sup> como herramienta estratégica que direcciona el crecimiento de la empresa, relacionando los productos con los mercados, por medio de 4 cuadrantes:

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS:** Se busca obtener una mayor cuota de mercado trabajando con el producto actual, es decir con las hamburguesas Vegana Meat. Al estar en una etapa introductoria, la estrategia de mercadeo de Vegana Meat se centrará en el proceso de comunicación con nuestros clientes, con el fin de que conozcan el producto, sus ventajas y beneficios, familiarizándose con la marca, para así poder fidelizarlos y aumentar las ventas a futuro, realizando una serie de acciones concretas que permitan el cumplimiento de los objetivos de marketing mencionados. La idea, es poder aprovechar la estrategia de diferenciación mencionada por Porter (2008g), pero aplicar también una de las tres estrategias de crecimiento mencionadas por Kotler y Armstrong (2013g), la estrategia intensiva de penetración de mercado, la cual busca estimular a los consumidores para que incrementen su frecuencia o volumen de consumo, así como atraer nuevos clientes. En esta fase inicial del plan de negocios de Vegana Meat, esto será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de marketing.

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS:** La expansión de la marca se plantea de manera escalonada, es decir, se iniciará con la prueba piloto en la localidad de Chapinero y se irá ampliando a las demás localidades de la ciudad de Bogotá. De acuerdo con el comportamiento y proyección de ventas, en la medida en que se cumplan los objetivos financieros se planeará la expansión a nivel regional, introduciendo la marca en las principales ciudades de Colombia.

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS:** Una vez se haya cumplido la etapa de penetración de mercados, donde los consumidores ya se encuentren familiarizados con la marca, Vegana Meat deberá incursionar en la producción de nuevas

---

<sup>23</sup> Matriz Producto/Mercado, creada por Igor Ansoff

líneas de producto bajo el mismo esquema de precocidos vegetarianos, por ejemplo, con pasabocas, nuggets y embutidos tipo salchicha. Así mismo se debe investigar sobre opciones para poner estos productos en máquinas dispensadoras, ampliando así las líneas de distribución.

**ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN:** En esta etapa inicial del proyecto no se contempla la posibilidad de desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

**Tabla 4.2.1:** Matriz Ansoff Vegana Meat

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b> - Comunicación: Dar a conocer el producto por medio de estrategias de mercadeo y publicidad - Estimular a los consumidores a probar el producto enfatizando sus ventajas y beneficios - Familiarizar a los consumidores con la marca	<b>DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b> Diversificar las líneas de producto bajo el mismo esquema de precocidos vegetarianos: -Nuggets -Pasabocas -Embutidos
	NUEVOS	<b>DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS</b> Expansión escalonada, primero a nivel local en la ciudad de Bogotá y posteriormente a nivel nacional de acuerdo con el comportamiento de las ventas.	<b>DIVERSIFICACIÓN</b> En esta etapa inicial del proyecto no se contempla la posibilidad de desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

**Fuente.** Elaboración propia



Figura 4.2.1: Resumen Plan de mercadeo Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

### 4.3 Estrategias de producto y servicio

*Categoría de producto:* De consumo, perecedero

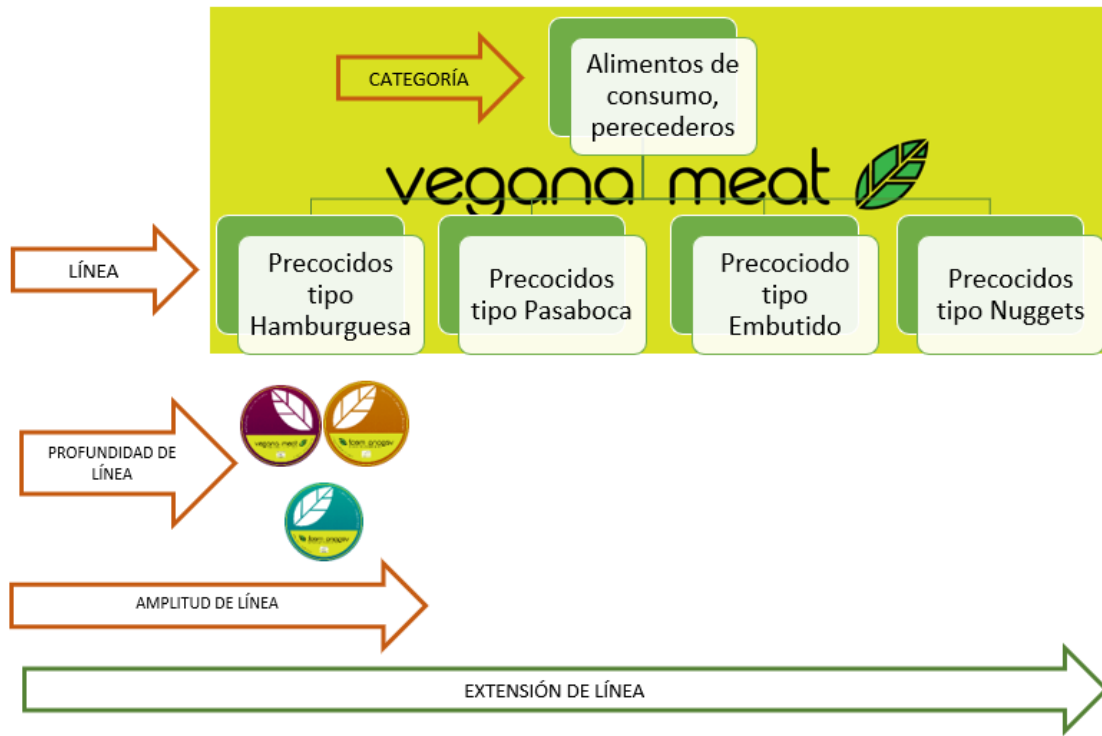
*Línea de producto:* Precocidos vegetarianos tipo hamburguesa

*Extensión de la línea:* Precocidos vegetarianos tipo embutidos

*Profundidad de la línea:* Tres variedades de hamburguesa: A base de lentejas, a base de fríjoles negro y a base hongos

*Amplitud de línea:* Por el momento solo se incursiona en una sola línea de producto enfocado a hamburguesas

**Figura 4.3.1:** Estrategia de producto



**Fuente.** Elaboración propia

De acuerdo con Stanton, et al (2007b), el producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y reputación del vendedor, por lo que se hace necesario tener una definición amplia del producto, pues los consumidores más que un producto o bien, compran beneficios que satisfacen sus necesidades. Es por ello que, en el numeral 1.6 Descripción del producto los servicio, se realizó un análisis de los niveles de producto, con el fin de llegar a la propuesta de valor de cada segmento, enfatizando en el producto ampliado.

Kotler y Keller (2016j) advierten que según la etapa en la que se encuentre el producto en el ciclo de vida, la diferenciación y el posicionamiento deben tener objetivos diferentes. Como nuestro producto es un emprendimiento que parte desde cero, se encuentra en la etapa de introducción, caracterizada por crecimiento lento en ventas, costos altos y utilidades escasas o nulas. Lo anterior ocurre debido a que el producto apenas se está promocionando en el mercado y por ende debe incurrir en gastos de promoción y muestras, para darse a

conocer dentro del segmento elegido. Adicionalmente, al ser un bien perecedero, la principal estrategia, será lograr que el producto esté disponible en la mayor cantidad de lugares posibles (Tiendas de barrio y almacenes de descuento en Chapinero), anunciándolo o promocionando repetidamente, con el fin de que el consumidor tenga un primer acercamiento con el mismo, para empezar a generar preferencia por la hamburguesa Vegana Meat (fidelización).

Es así, como la estrategia elegida para las hamburguesas Vegana Meat en esta etapa, consiste en dar a conocer el producto al mayor número de personas de nuestro público objetivo con el menor costo posible. Para esto, priorizaremos tres (3) acciones:

- a) La entrega de muestras gratis minimercados de barrio, tiendas locales y tiendas de descuento como, mediante impulsadoras, previo acuerdo con los distribuidores
- b) Publicidad offline por medio de afiches y volantes ubicados en los minimercados de barrio y tiendas locales. Dicha publicidad tendrá mensajes diferenciados para cada uno de los segmentos.

**Figura 4.3.2:** Ejemplo afiche Segmento 1



**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 4.3.3:** Ejemplo afiche Segmento 2



**Fuente.** Elaboración propia

- c) Activación de marca y actividades de Btl en puntos de distribución y ferias gastronómicas
  
- d) Publicidad online a través de redes sociales (Facebook), con mensajes diferenciados para cada uno de los segmentos

Figura 4.3.4: Ejemplo publicación en Facebook Segmento 1 (Consumidores)



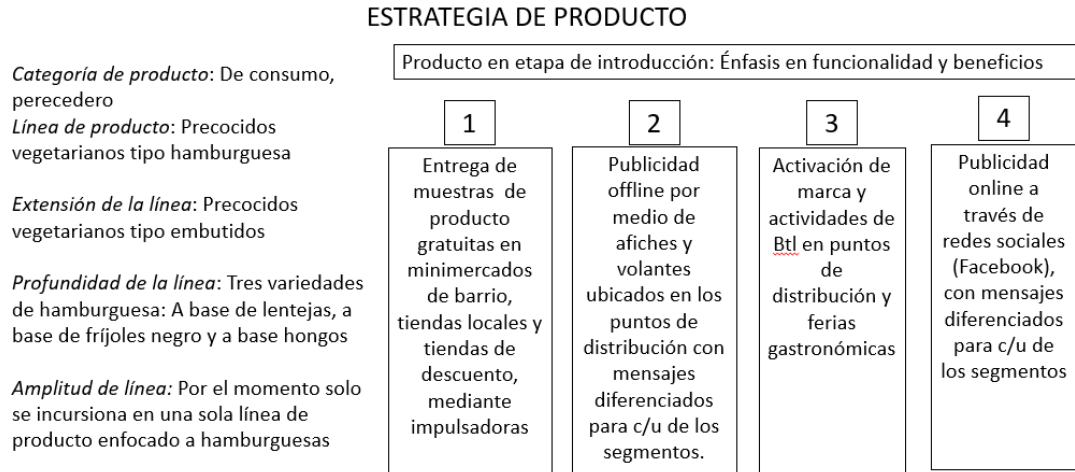
Fuente. Elaboración propia

Figura 4.3.5: Ejemplo publicación en Facebook Segmento 2 (Compradores)



Fuente. Elaboración propia

**Figura 4.3.6:** Resumen estrategia de producto



**Fuente.** Elaboración propia

Así mismo, Prymon (2016) explica que el mercadeo estratégico debe considerar el uso de los ciclos de vida no solo para producto, sino también para marca. Analizar la marca desde diferentes etapas en un ciclo de vida permite generar decisiones importantes y acertadas de *branding*, por lo que Vegana Meat empezará por la construcción de identidad de marca. Por consiguiente, en esta primera etapa del ciclo de vida de la marca haremos énfasis en la funcionalidad del producto, demostrando las ventajas de disminuir el consumo de carne y de reemplazarlo por productos vegetales, para mejorar los procesos digestivos, nutricionales y metabólicos del organismo, la prevención de enfermedades, y en general sobre los múltiples beneficios para mejorar la salud.

En cuanto al *branding*, entendido como el proceso que otorga a un producto o servicio una identidad que se basa principalmente en las diferencias que se crean respecto a los competidores, se debe trabajar en crear asociaciones entre la marca y elementos que la identifiquen, creando una estructura mental en el consumidor que le permita clasificar el producto, con el fin de influir en su comportamiento de compra (Kotler y Keller, 2016k). Es así como, la estrategia de branding de Vegana Meat se enfocará en asociar la marca con calidad y bienestar.

Para el posicionamiento de marca, y nuevamente basándose en los postulados de Kotler y Keller (2016l), se encuentra que el objetivo principal de este, es que la marca esté presente en la mente del consumidor, y que éste la relacione con los valores o elementos que

se quiere que la asocie. Aprovechando que el proyecto de Vegana Meat, se encuentra en etapa de diseño, se puede tomar la recomendación que hacen los autores para una correcta elaboración de posicionamiento de marca.

Primero, se parte de escoger un marco competitivo de referencia que establezca dónde y con quienes vamos a competir; en nuestro caso, los competidores directos de la marca son: Línea vegetariana Pietrán, Hamburguesas Alves y Vegano Market. Luego, como segundo paso, se buscan los puntos de diferencia o paridad que se tiene con dichos competidores, relación que se identificó en la matriz de perfil competitivo MPC realizada en el punto 3.2.1.

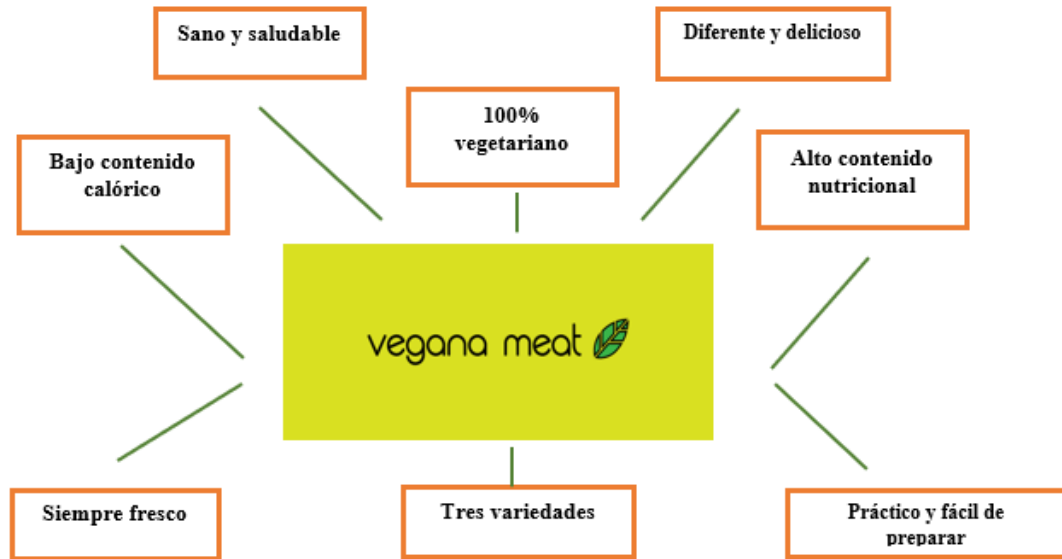
Finalmente, y a partir de estos resultados obtenidos, se creará un mantra de marca, que no es más que una oración que comunique el concepto de la marca, simplifique la idea de negocio e inspire tanto a empleados como a consumidores. Para el caso de Vegana Meat será:

Mantra largo: *“Nuestras hamburguesas precocidas y sazonadas a base de vegetales son una opción diferente y deliciosa, porque ofrece tres variedades que brindan al consumidor una experiencia de sabor único, con todos los beneficios proteicos de la carne pero sin las desventajas que produce su consumo diario”*.

Mantra corto: *“Come fresco, come sano”*

El posicionamiento de marca se centrará en sus atributos y beneficios:

Figura 4.3.7: Atributos y beneficios del producto



Fuente. Elaboración propia

Con respecto a la marca, entendida como un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2013h), se eligió *Vegana Meat*, el fin de que el consumidor encuentre de entrada claro que se trata de un producto que no contiene carne, pero que su textura, consistencia y sabor resultan similares, por lo que se eligió el juego sonoro de las palabras en inglés, carne (meat) con la del verbo conocer (meet).

De acuerdo con el estudio de mercado realizado mediante encuesta, el 35.8% de los encuestados prefirió este nombre para el producto dentro de las opciones que se le plantearon, pues induce al consumidor a saber qué tipo de producto se le está ofreciendo, resumiendo el mantra de posicionamiento que se usará durante la etapa introductoria.

Nuestra marca "*Vegana Meat*" buscará inspirar en nuestros clientes la alusión de comida a base de vegetales, fácil de preparar y deliciosa y se identificará por medio de un logotipo, el cual combina la tipografía de la marca y la figura imagen asociada, en donde el isologo es una abstracción de un vegetal o planta que evoca los elementos naturales con que



se fabrica. La tipografía es limpia y moderna para denotar frescura en la marca y generar una percepción en los consumidores congruente con nuestros valores corporativos y con la sensación que queremos inspirar en nuestros clientes como salud, sabor y nutrición.

**Figura 4.3.8:** Logotipo Vegana Meat



**Fuente.** Elaboración propia

La etiqueta por su parte deberá contener información, de acuerdo con lo estipulado por el órgano regulador INVIMA:

**Figura 4.3.9:** Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Fríjol negro



**Fuente.** Elaboración propia

Figura 4.3.10: Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Lentejas



Fuente. Elaboración propia

Figura 4.3.11: Etiqueta Vegana Meat Burger- Variedad Hongos



Fuente. Elaboración propia

#### 4.4 Estrategias de distribución

Para diseñar de forma correcta un sistema de distribución, la persona encargada del área de mercadeo de una empresa debe tener en cuenta las necesidades y gustos de los consumidores; los objetivos que se debe alcanzar a través del canal y las restricciones de éste; e identificar y evaluar constantemente mejores alternativas de canal (Kotler y Keller, 2016m).

Inicialmente Vegana Meat manejará una estrategia de distribución de un solo canal, es decir, con un canal indirecto de un solo nivel, enfocado al canal minorista compuesto principalmente por tiendas de conveniencia ubicadas en zonas residenciales, las cuales distribuyen productos de conveniencia de gran rotación, como tiendas, minimercados de barrio; y tiendas de descuento como D1, Ara o Justo y bueno en la localidad de Chapinero

**Figura 4.4.1:** Canales de distribución



**Fuente.** Elaboración propia

Una vez establecido el diseño del canal, se deben definir las tácticas para llevar a cabo la estrategia. Dentro de las principales acciones se encuentran:

- Elegir el socio comercial para realizar la distribución en tiendas de descuento; para ello, se visitarán las tiendas D1, Justo y Bueno y Ara buscando el aliado estratégico que ofrezca la negociación comercial más conveniente para ingresar al segmento elegido, ya que poseen diversos puntos de distribución en la localidad, lo que promovería las oportunidades de compra asociadas con la cercanía, y permitiría sacar

provecho de un socio que ya conoce el mercado, y que dentro de sus compradores regulares se encuentran personas que cumplen con el perfil del consumidor al que buscamos dirigir nuestro producto.

- Elegir los minimercados de la localidad para realizar visitas comerciales, negociando la forma de distribución más conveniente para ambas partes. Se ofrecerá incentivos en precio para que los mismos tenderos sirvan como activadores de marca.
- Una vez elegidos los puntos de distribución se realizará el cronograma de entregas de acuerdo con las fechas de pedido.
- Se realizarán visitas para recolectar comentarios de los distribuidores sobre el comportamiento de venta y periódicamente (cada 3 meses) se revisará el modelo de distribución acordado para realizar los ajustes que sean necesarios

#### **4.5 Estrategias de precio**

De acuerdo con las recomendaciones de Kotler y Keller (2016n), para poder establecer una política de precios Vegana Meat seguirá los siguientes pasos:

*Selección del objetivo del precio:* Con nuestro producto, el objetivo es lograr el liderazgo en calidad y beneficios, en donde se espera un posicionamiento de marca en el mercado de alimentos vegetarianos y de autocuidado del segmento de mercado al cual está dirigido, con un precio competitivo, para poder estar al alcance de los consumidores y posicionarse en la categoría de alimentos precocidos vegetarianos generando alto nivel de lealtad al producto.

*Evaluación de la demanda:* Para determinar la demanda, es necesario tener en cuenta la curva de demanda que evidencia la relación inversa entre precio y demanda, en donde en cuanto más alto sea el precio menor será la demanda, a menos que se trate de un artículo de lujo, en donde la pendiente suele inclinarse hacia arriba. Teniendo en cuenta esta premisa, y sabiendo que el producto ofrecido no corresponde a un artículo de lujo, sino a un bien de compra cotidiana (alimento), es importante determinar cuáles son los factores que afectan la sensibilidad de precio, los cuales para nuestro caso y de acuerdo a lo establecido por los autores, son la frecuencia de compra, pues los consumidores resultan ser más sensibles a productos que compran más seguido, y los productos que cuentan con diversos sustitutos o competidores, por lo que para Vegana Meat, existe cierta sensibilidad en los precios, factor que hay que tener muy en cuenta al momento de la fijación.

*Evaluación de costos:* De acuerdo con Kotler y Keller (2016o) los costos fijos y variables, establecen el piso que cubre el valor de producir, distribuir, vender el producto y obtener un rendimiento justo por el esfuerzo y el riesgo y la demanda establece el piso superior. Específicamente para el caso de Vegana Meat los costos se han analizado de la siguiente forma:

*Costo fijo:* Arriendo de bodega, servicios públicos, nómina, maquinaria y equipo, gastos administrativos, generales y de ventas, créditos, costos de producción asociados a la constante utilizada por unidad, intangibles

$$Cf = \$ 40.832.706$$

*Costo variable:* Costos de producción asociado al número de hamburguesas producida, comisiones

$$Cv \text{ (promedio productos)} = \$ 2.669 \text{ unidad}$$

Se debe determinar el costo promedio de producción unitaria para un nivel específico de producción, con el fin de que el precio fijado cubra dichos costos con ese nivel de producción establecido. También es importante tener en cuenta que estos costos podrán variar en la medida de la experiencia y escala de producción.

**Tabla 4.5.1:** Costo unitario de materia prima

Hamburguesa a base de fríjoles negros	\$865 COP/un
Hamburguesa a base de lentejas	\$947 COP/un
Hamburguesa a base de hongos	\$2477 COP/un

**Fuente.** Elaboración propia basado en el Anexo 01 *Recetas estándar*

*Método de fijación de precio:* En una primera etapa el método de fijación de precio elegido será con base en la propuesta de valor, con el fin de buscar la lealtad de los clientes a través de los precios competitivos, pero con una oferta de calidad. Una vez el producto ya sea conocido entre nuestros consumidores, se puede plantear el cambio de método de fijación

hacia el método de valor percibido, el cual, según Kotler y Keller (2016p), está compuesto por factores como la imagen del producto, la calidad, acompañamiento de la marca con el uso del producto, atención al cliente y atributos más suaves como la reputación, la confiabilidad y la estima del proveedor. Vegana Meat entregará al cliente el valor prometido por su propuesta de valor, y el cliente debe percibir este valor por el cual estará dispuesto a pagar, estableciendo así una fuerte relación de lealtad. Cabe aclarar, que este método de fijación de precios obliga a hacer evidente la ventaja o valor agregado sobre la competencia.

*Selección del precio final:* Para la selección del precio final al cliente, se tienen en cuenta a partir del costo fijo incluyendo la utilidad como el precio piso, para fijar el techo se debe tener en cuenta el precio del mercado de productos sustitutos o competidores cercanos, que para el caso de Vegana Meat, se encuentra en un rango entre \$15.000 y \$18.000COP. Por lo anterior se determina el precio final de la siguiente manera:

**Tabla 4.5.2:** Precio piso por variedad

<b>COSTO TOTAL DE PRODUCTO</b>	
CT=	Costo Variable
	CV + (CF/Pesp)
CT P1=	\$ 9.634
CT P2=	\$ 9.716
CT P3=	\$ 11.247

**Fuente.** Elaboración propia

Los resultados presentados fueron calculados con base en la información del plan financiero, sobre costos fijos para el mes y costos variables para cada producto por unidad. Los costos fijos son estándar para los tres productos, razón por la cual no se discriminan por cada uno de ellos.

**Tabla 4.5.3:** Precio de venta por variedad

<b>PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO</b>	
MG	30%
PV=	CT
	(1-MG)
PV P1=	\$ 13.762,95
PV P2=	\$ 13.880,33
PV P3=	\$ 16.066,52
	\$ 14.569,94

**Fuente.** Elaboración propia

El cálculo de precio de venta se basa sobre el uso del incremento neto del margen de ganancia esperado por los socios, se desarrolla para cada producto. y para cálculos de demanda potencial se utiliza el promedio simple de dichos resultados para facilitar dichos cálculos y establecer un escenario conservador y de promoción de los productos en las mismas condiciones.

#### **4.6 Estrategias de comunicación y promoción**

La comunicación integrada de mercadeo es el proceso que integra todos los elementos y canales que utiliza el departamento de mercadeo de una empresa con el fin de unificar la forma y el fondo del mensaje que desea transmitir, es decir que la comunicación de la empresa hable con una sola voz. Esta integración permite que las decisiones de comunicación que se tomen tengan una mayor sinergia, y transmitan un concepto más coherente y efectivo al público que se quiere llegar, lo que se traduce en una mejor percepción de esta y en mejores ventas.

De acuerdo con lo expresado por Kotler y Keller (2016q), existen dos tipos de valores, los fundamentales y los secundarios. Los fundamentales son aquellos valores y creencias que pasan de generación en generación; mientras que los secundarios son aquellos susceptibles al cambio. Teniendo en cuenta que la cultura es un determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas, existen mejores posibilidades si el producto que ingresa al nuevo mercado intenta influir en los valores secundarios, como el que deriva en el estilo

de vida, que para un consumidor exigente como el colombiano, se modifican constantemente de acuerdo a las nuevas necesidades y tendencias, y es allí, donde nuestro producto debe buscar influir, con el fin de modificar comportamientos en los rituales de alimentación diaria, aprovechando la creciente demanda de un público que, poco a poco, ha generado una nueva cultura del autocuidado, y entendiendo que al ofrecer calidad en los productos de mayor actividad promocional como el de alimentos y bebidas, el ingreso al mercado se conecta con sus expectativas y comportamientos de compra, donde aspectos mencionados como la calidad del producto y el precio, resultan altamente relevantes para el segmento de consumidor elegido.

Los tipos de productos y marcas que un individuo adquiere reflejan sus características y patrones de vida, por lo que promover nuestro producto como una expresión de un estilo de vida concreto (autocuidado, fitness, vegetariano o flexetariano), se convierte en uno de los objetivos principales al ingresar a mercado.

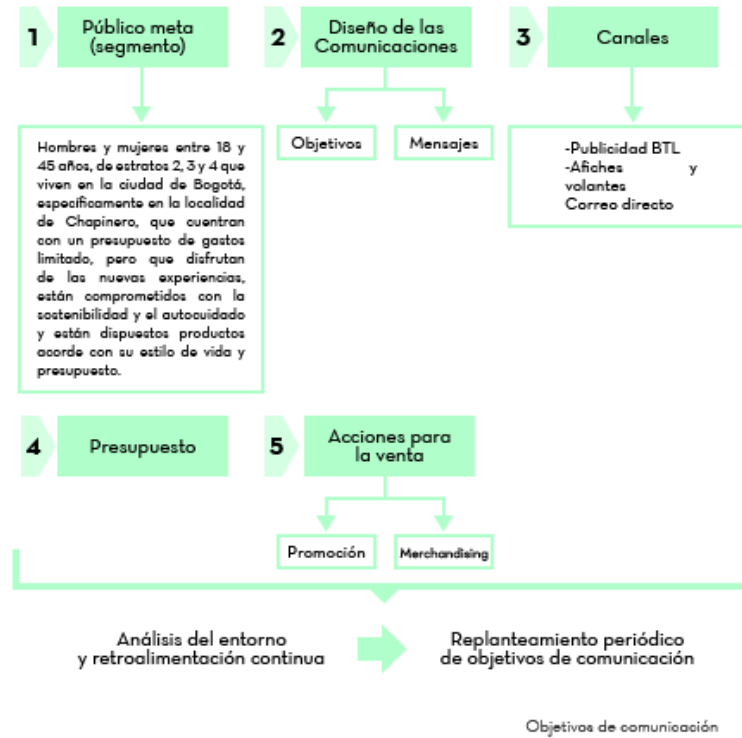
#### *Diseño de comunicaciones efectivas*

Con el fin de que Vegana Meat, genere una comunicación efectiva y multidireccional con sus futuros clientes, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Segmentación clara del mercado o identificación del público meta, que permite la creación de un mensaje focalizado, casi personalizado para cada uno de los segmentos
- Diseño de las comunicaciones: Objetivo publicitario y mensaje usando técnicas de comunicación creativas, evitando la saturación, para dar a conocer el producto y sus ventajas en cada uno de los segmentos.
- Tener claridad sobre los canales de comunicación, verificar su adecuada integración y hacer medición periódica de su impacto.
- Definir el presupuesto asignado para las comunicaciones de marketing y publicidad.
- Generar acciones para ayudar a vender el producto teniendo en cuenta aspectos como la promoción y el merchandising.
- Hacer análisis periódico del entorno, escuchar a nuestros clientes y de ser necesario, replantear objetivos de comunicación de acuerdo con la retroalimentación recibida.
-



Figura 4.6.1: Comunicaciones efectivas Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

Figura 4.6.2: Estrategia creativa Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

#### 4.7 Estrategia de fuerza de ventas

De acuerdo con Kotler y Keller (2016r), los vendedores son el vínculo directo de la empresa con sus clientes, es por ello que, independientemente del contexto de ventas, los vendedores deben llevar a cabo tareas como la prospección (búsqueda de clientes potenciales y oportunidades de venta), la comunicación (saber informar sobre los productos, sus beneficios y diferenciales), la venta (saber realizar el cierre de venta), el servicio (asesorías y asistencia técnica), la recopilación de información (estudio de mercados). Sin embargo, al estar este proyecto en una etapa inicial, la fuerza de ventas se desplegará directamente desde los dos socios, quienes estarán encargados de elegir y visitar los clientes o distribuidores del producto adecuados, midiendo el potencial del mercado, reuniendo información de inteligencia de mercado, y desarrollando y definiendo las estrategias y planes de marketing. Dentro de las tareas a cumplir para lograr encontrar los distribuidores correctos estarán:

- La investigación previa de los posibles centros de distribución (procesos de compra, persona con capacidad de decisión).
- La persona que asista a las reuniones comerciales debe tener buen nivel de comunicación y conocer a fondo el producto en todos sus niveles, para que así pueda

transmitir las características, beneficios, ventajas y valor de producto. Así mismo, debe, saber manejar las posibles objeciones del distribuidor y tener una alta capacidad de negociación, que permita obtener un trato final beneficioso.

- Una vez elegidos los distribuidores minoristas, se procederá a elegir un equipo impulsador que dé a conocer el producto mediante la interacción directa con clientes en los puntos de venta, motivando a los visitantes del lugar a probar el producto e incluirlo dentro de sus compras, mientras los retan amigablemente a hacer un cambio en su alimentación para percibir los beneficios del producto.

Estas activaciones de marca se realizarán los fines de semana durante un período de 3 meses y será un servicio tercerizado. Así mismo, se contemplará la opción, también tercerizada, de volanteo en la zona, durante las actividades de activación, en donde el personal impulsador deberá tener muy en cuenta las 5 actitudes del consumidor expresadas por los autores, para no desperdiciar tiempo ante actitudes negativas y hostiles, agradeciendo a los compradores entusiastas, reforzando los beneficios del producto con aquellos que muestren una disposición positiva e intentando convencer de probar el producto a los consumidores que muestra cierto nivel de indiferencia.

Adicionalmente, dentro de la estrategia de mercadeo se establecieron acciones de negociación con los distribuidores de tiendas locales, para ofrecer un incentivo sobre el precio de producto, por cada paquete de hamburguesa que se venda en dicho local, motivando a estos distribuidores a alentar a sus clientes para que compren el producto, sirviendo como agentes comerciales indirectos que recomienden la marca, resaltando siempre sus beneficios.

#### **4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

Existen 8 modos diferentes para desarrollar una estrategia de comunicación de marketing mix, y de acuerdo con el producto ofrecido, se aplicarán los siguientes modos sugeridos por Kotler y Keller (2016s) de la siguiente forma:

1. **Publicidad:** Vegana Meat se enfocará publicitariamente en dar a conocer los beneficios y virtudes de sus componentes naturales de origen vegetal, como un producto sustituto de la carne, pero con beneficios nutricionales similares, que mejoran los procesos metabólicos y digestivos. La estrategia tiene un componente offline en la publicación de afiches y volantes y BTL en los puntos de distribución; y

el componente online en medios a través de publicidad por redes sociales (Inicialmente Facebook). En una segunda etapa, donde el producto ya sea conocido, se puede pensar en destinar un porcentaje pequeño para pautas en medios impresos en las revistas especializadas en el tema fitness y alimentos.

**Tabla 4.8.1:** Presupuesto publicidad Vegana Meat:

<b>PRESUPUESTO PUBLICIDAD VEGANA MEAT</b>			
<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO EN COP</b>
Volantes	1000 volantes 4*0 tamaño media carta	1000	\$120.000
Afiches	500 afiches tamaño 50*70cm	500	\$350.000
Activación BTL	Carro de muestra brandeado	1	\$3.000.000
Actividades de lanzamiento de marca	Reuniones y presentación de prueba del producto	3	\$5.000.000
<i>Total presupuesto publicidad (3 meses)</i>			<b>\$8.470.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

2. **Promoción de ventas:** Las hamburguesas Vegana Meat son un producto en lanzamiento y por tanto, se debe incentivar al público objetivo a probarlo para incentivar la compra, así que se contratará personal impulsador para que visite los diferentes puntos de venta, y en convenio con los minimercados locales y tiendas de descuento ubicadas en la localidad de Chapinero, se ofrecerán muestras de producto, mientras se recolectan bases de datos para envío de volantes informativos y promocionales; la idea es retarlos a dejar de consumir carne solo por un día para ver si sienten la diferencia y recalcar las ventajas de aumentar el consumo de productos a base de vegetales en la dieta diaria. Esta estrategia se realizará por 3 meses con mayor énfasis en los fines de semana, unas veces con impulsadoras y otros con el carro brandeado para activaciones BTL. También, con la activación BTL (carro) se buscarán embajadores de marca en las universidades y ferias, que se encarguen de distribuir muestras y proponer nuevas estrategias de marketing.

Así mismo, como ya se mencionó, se ofrecerá un descuento por compras o precio especial por número de unidades vendidas en determinados puntos de venta, para motivar al vendedor de la tienda y convertirlo en agente comercial indirecto.

**Tabla 4.8.2:** Presupuesto promoción de ventas Vegana Meat

<b>PRESUPUESTO PROMOCIÓN DE VENTAS VEGANA MEAT</b>			
<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO EN COP</b>
Impulsadoras	Mujer Fitness-agencia	1	\$1.800.000
<i>Total presupuesto promoción de ventas (3 meses)</i>			<b>\$1.800.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

**3. Relaciones públicas y publicidad:** Se realizará una alianza estratégica con algún programa gobierno de la alcaldía local de chapinero, con el fin de dar charlas informativas dado a conocer los beneficios de una dieta saludable con menos consumo de carne y más consumo de vegetales, buscando no solo dar a conocer la marca, sino buscar alianzas con colegios distritales o comedores comunitarios, con el fin de empezar a participar en licitaciones de alimentación en la localidad.

**4. Marketing en línea y en redes sociales:** Las actividades y programas online están diseñados para dar a conocer la marca y atraer clientes por medio de publicidad paga en redes sociales (Facebook). Así mismo, cada mes, durante los primeros 3 meses, se hará un análisis de escucha social para conocer la opinión del cliente sobre el producto y así redireccionar la estrategia de ser necesario.

**Tabla 4.8.3:** Presupuesto redes sociales Vegana Meat

<b>PRESUPUESTO PUBLICIDAD EN REDES VEGANA MEAT</b>			
<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO EN COP</b>
Facebook	Valor costo por clicks	3	\$450.000
<i>Total presupuesto redes sociales (3 meses)</i>			<b>\$450.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

**5. Marketing directo y de base de datos:** La base de datos se conseguirá con cada persona a la que se le dé una muestra gratis, así como de los datos recolectados durante la investigación de mercado, es importante contar con nombre completo, edad y correo electrónico; con esta base de datos se desarrollarían la estrategia de contenido y mailing, que puede familiarizar a las personas con los beneficios del producto y que

no implica ningún costo adicional. Es importante que sea esporádica para no saturar a los clientes.

**Tabla 4.8.4:** Presupuesto prueba de producto Vegana Meat

<b>PRESUPUESTO PRUEBA DE PRODUCTO VEGANA MEAT</b>			
<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO EN COP</b>
Muestra de producto	Prueba de producto en puntos de venta	1600 h.	\$1.280.000
<i>Total presupuesto prueba de producto (3 meses)</i>			<b>\$1.280.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

**6. Venta personal-Interacción cara a cara:** En las tiendas y puntos de distribución se tendrá personal promoviendo el producto e interactuando directamente con el cliente para conocer de primera mano las observaciones que tienen del producto y así alimentar la estrategia de comunicación y publicidad. Así mismo, con la figura de incentivos para los tenderos por venta de producto, se estará motivando e incitando a los consumidores a que prueben y compren nuestras hamburguesas.

*Administración de la publicidad:*

De acuerdo con Kotler y Keller (2016t), actualmente la publicidad masiva ha perdido eficacia debido al surgimiento de nuevas formas de comunicación como el marketing experiencial, el marketing de entretenimiento y el marketing viral, en donde ya no son las empresas las que les dicen a sus clientes qué deben comprar, sino que, por el contrario, son los clientes quienes le indican a las empresas qué tipo de productos o servicios desean y cuándo, dónde y cómo quieren comprarlos. Es por ello que, para el desarrollo y administración de la publicidad de Vegana Meat, se tomarán cinco decisiones estratégicas en torno a nuestro segmento de mercado y sus principales motivaciones alrededor de este tipo de producto alimenticio de cuidado personal:

**1. Objetivo publicitario:** Como el producto es nuevo en el mercado, en una primera fase se puede trabajar la publicidad informativa, para crear conciencia de marca y conocimiento de nuestros embutidos tipo hamburguesa y en una segunda fase se puede usar la publicidad

persuasiva para crear gusto y preferencia de compra, destacando constantemente los atributos de nuestro producto.

*“Conseguir que el 70% los consumidores del segmento elegido prueben la hamburguesa vegetariana Vegana Meat como un cambio de hábito en su rutina de alimentación, con el fin de que conozcan los beneficios que brinda nuestro producto y la disminución del consumo de carne y se conviertan en voceros de la marca”*

**2. Presupuesto de publicidad:** Como el producto es nuevo en el mercado y teniendo en cuenta que el objetivo inicial es que los clientes lo conozcan y lo prueben, la inversión de publicidad debe ser alta, pues para lograr esta participación en el mercado es necesario que el alcance, frecuencia e impacto de la publicidad se de en el mayor número posible de personas del segmento, en el primer año de lanzamiento, buscando que el mensaje se repita un número de veces determinado en los medios de difusión elegidos, generando un impacto medible.

**Tabla 4.8.5:** Presupuesto para publicidad y ventas Vegana Meat

<b>PRESUPUESTO PUBLICIDAD Y VENTAS VEGANA MEAT</b>	
AFICHES	\$350.000
VOLANTES	\$120.000
ACTIVACIÓN BTL	\$3.000.000
LANZAMIENTO DE MARCA	\$5.000.000
IMPULSADORAS	\$1.800.000
REDES SOCIALES	\$450.000
PRUEBA DE PRODUCTO	\$1.280.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO PUBLICIDAD</b>	<b>\$12.000.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

3. **Mensaje:** El mensaje debe perseguir el objetivo publicitario. El impacto del anuncio depende no solo de qué dice sino de cómo lo dice. Por eso, el mensaje de Vegana Meat será claro, focalizado, fresco, dinámico y diferenciado, enfocada a cada uno de los segmentos.

4. **Medios:** Nuestros medios elegidos serán:

- *Medios publicitarios alternos:* Publicidad BTL (*below the line*) en los puntos de distribución, que puede resultar más efectiva, con mayor impacto al ser directa y menos costosa que la publicidad tradicional. Además, genera una retroalimentación inmediata por parte de los consumidores y permite personalizar el mensaje.
- *Correo directo:* No requiere una inversión monetaria, es un canal de comunicación directo y personalizado con nuestro cliente, es medible y automatizable.
- *Volantes y afiches:* Permite resaltar las ventajas del producto con mayor detalle y es de fácil distribución en los puntos minoristas y eventos.
- *Medios digitales (internet y móviles):* Facilita la comunicación permanente con nuestros clientes, generando un mayor alcance a menor costo. Facilita la interacción con los usuarios en tiempo real.
- *Anuncios impresos en revistas especializadas,* que se realizará en una segunda etapa, cuando el producto ya esté posicionado.

5. **Mediciones:** Las estrategias mencionadas deben ser medibles con el fin de poder evaluar el impacto y sus resultados. Tal como lo menciona Domínguez y Muñoz (2010) todo lo que se puede medir, se puede gestionar y se puede mejorar, y es por ello que, las métricas del marketing tienen como propósito principal proporcionar elementos de gestión y control sobre toda la actividad de marketing que las empresas realizan. Las mediciones financieras por sí solas no suelen ser suficientes, por lo que, a manera de complemento estas métricas pueden aclarar cuestiones claves sobre el valor real de la empresa, si es competitiva en cuanto a innovación y marca y si las estrategias planteadas están orientadas el tipo de cliente o segmento elegido.

Es por esto que, las métricas deben mostrar la relación entre costo e impacto de cada acción. Gracias a que actualmente existen diversas herramientas analíticas que facilitan dicha acción, es recomendable profundizar en el análisis estadístico y hacer uso de software



especializado, pues el análisis de datos se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones.

Estas son algunas de las métricas que se usarán para dicho análisis:

- Indicador para objetivo de comunicación:

ROI=Beneficio/inversión de Mkt

- Indicador para objetivo de distribución:

Número de puntos de distribución conseguidos/ Número de puntos de distribución visitadas

- Indicador para objetivo de fidelización:

Número de clientes conseguidos/ Total de interacciones que se realizaron con los clientes

- Indicador de incremento de ventas en el segundo año:

Ventas anuales segundo año Vs. Ventas anuales primer año (Porcentaje de incremento)

- Indicador prueba piloto mercados internacionales

Proyecciones prueba piloto (Latam) comparadas con resultados financieros del primer año

Figura 4.8.1: Comunicación integrada de marketing Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5**

### **ASPECTOS TÉCNICOS**

## 5. ASPECTOS TÉCNICOS

### 5.1 Objetivos producción

#### CUALITATIVOS:


- Contar con una gestión eficiente y a tiempo de materiales y suministros (fase previa de la producción)
- Implementar un
- Sistema de manufactura eficiente y confiable, que pueda adaptarse a las necesidades del mercado (expandirse o contraerse) basado en el modelo de gestión *Lean manufacturing*, con el fin de minimizar las pérdidas del proceso y las maximizar la creación de valor para nuestro consumidor final.
- Implementar el sistema de calidad HACCP para garantizar la inocuidad del producto
- Enfatizar en capacitación de equipos de trabajo y producción humana.

#### CUANTITATIVOS:

Los objetivos de producción estarán determinados acorde con la proyección de ventas estimadas, las cuales deben soportar la capacidad operativa de la planta. El máximo posible nivel de producción estimada para Vegana Meat en el año 2020 es de 15.750 unidades de hamburguesa por mes, es decir 189.000 unidades por año.

## 5.2 Ficha técnica del producto o servicio (Anexo 10)

Figura 5.2.1: Ficha Técnica Vegana Meat Burger

		FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO																																																
		Hamburguesa Vegetariana Vegana Meet																																																
DENOMINACIÓN COMERCIAL	Hamburguesas de vegetales																																																	
DENOMINACIÓN TÉCNICA	Embutido precocido tipo hamburguesa a base de vegetales																																																	
DESCRIPCIÓN	<p>Hamburguesas producidas a base mezcla de vegetales, 100% naturales, sin conservantes. La hamburguesa se obtiene de la mezcla de legumbres, hortalizas, vegetales y hongos, (70% aprox.), con semillas, cereales, frutos secos y especias. Una vez que se ha producido la hamburguesa, ésta precocida y envasada al vacío, garantizando siempre el mantenimiento de todas las características organolépticas para mantener la textura y sabor ideal. El producto no contiene ingredientes modificados genéticamente, ni grasas saturadas, ni glutamato monosódico.</p> <p>Formato: 120 gr. aprox. la unidad – 600gr. aprox. el paquete (cinco piezas por envase). Dimensiones del envase: 22 x 12,5 x 2 cm</p> <p>Los materiales destinados al envase son aptos para el contacto con productos alimentarios.</p> <p>Envasado: 12 envases por caja / 2Kg aprox.</p> <p>Paletizado: 90 cajas / pallet</p>																																																	
INGREDIENTES	Legumbres, hortalizas, vegetales y hongos, (70% aprox.), con semillas, cereales, frutos secos, especias y sal																																																	
VALORES NUTRICIONALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Composición nutricional por cada 100Gr</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">Composición</th> <th style="text-align: right;">Cantidad (gr)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>K Calorías</td><td style="text-align: right;">177</td></tr> <tr><td>Carbohidratos</td><td style="text-align: right;">14,3</td></tr> <tr><td>Proteína</td><td style="text-align: right;">17,7</td></tr> <tr><td>Fibra</td><td style="text-align: right;">4,9</td></tr> <tr><td>Grasa total</td><td style="text-align: right;">4,3</td></tr> <tr><td>Grasas saturadas</td><td style="text-align: right;">1,5</td></tr> <tr><td>Grasas Trans</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr><td>Colesterol</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr> <th style="text-align: left;">Minerales</th> <th style="text-align: right;">Cantidad (mg)</th> </tr> <tr><td>Sodio</td><td style="text-align: right;">560</td></tr> <tr><td>Calcio</td><td style="text-align: right;">136</td></tr> <tr><td>Hierro</td><td style="text-align: right;">2,4</td></tr> <tr><td>Magnesio</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr><td>Fósforo</td><td style="text-align: right;">206</td></tr> <tr><td>Potasio</td><td style="text-align: right;">333</td></tr> <tr> <th style="text-align: left;">Vitaminas</th> <th style="text-align: right;">Cantidad (mg)</th> </tr> <tr><td>Vatamina A</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr><td>Vatamina B1</td><td style="text-align: right;">2,7</td></tr> <tr><td>Vatamina B2</td><td style="text-align: right;">0,2</td></tr> <tr><td>Vatamina B3</td><td style="text-align: right;">3,8</td></tr> <tr><td>Vatamina B12</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> <tr><td>Vatamina C</td><td style="text-align: right;">4,5</td></tr> </tbody> </table>		Composición nutricional por cada 100Gr		Composición	Cantidad (gr)	K Calorías	177	Carbohidratos	14,3	Proteína	17,7	Fibra	4,9	Grasa total	4,3	Grasas saturadas	1,5	Grasas Trans	0	Colesterol	0	Minerales	Cantidad (mg)	Sodio	560	Calcio	136	Hierro	2,4	Magnesio	0	Fósforo	206	Potasio	333	Vitaminas	Cantidad (mg)	Vatamina A	0	Vatamina B1	2,7	Vatamina B2	0,2	Vatamina B3	3,8	Vatamina B12	0	Vatamina C	4,5
Composición nutricional por cada 100Gr																																																		
Composición	Cantidad (gr)																																																	
K Calorías	177																																																	
Carbohidratos	14,3																																																	
Proteína	17,7																																																	
Fibra	4,9																																																	
Grasa total	4,3																																																	
Grasas saturadas	1,5																																																	
Grasas Trans	0																																																	
Colesterol	0																																																	
Minerales	Cantidad (mg)																																																	
Sodio	560																																																	
Calcio	136																																																	
Hierro	2,4																																																	
Magnesio	0																																																	
Fósforo	206																																																	
Potasio	333																																																	
Vitaminas	Cantidad (mg)																																																	
Vatamina A	0																																																	
Vatamina B1	2,7																																																	
Vatamina B2	0,2																																																	
Vatamina B3	3,8																																																	
Vatamina B12	0																																																	
Vatamina C	4,5																																																	
IDENTIFICACIÓN	Las partidas se identifican con: fecha de envasado/ fecha caducidad, y nº lote de producto.																																																	
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Mantener a XX grados. Una vez abierta consumir en el meor tiempo posible. Mantener refrigerada																																																	
VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO	10 días refrigerada, 25 días congelada																																																	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	Color: marrón / Consistencia: tierna / Olor: delicado / Sabor: vegetales; carne, hongos																																																	
MODO DE PREPARACIÓN	Cocinar las hamburguesas en sartén con una cucharada de aceite durante 5 minutos aproximadamente cada lado (según el punto de cocción deseado). En horno precalentar a 250°C y cocinar durante 10 minutos. Añadir sal al gusto.																																																	
ALERGENOS	Contiene frutos secos o nueces.																																																	
TIPO DE TRANSPORTE	Refrigerado con las condiciones sanitarias correctas																																																	
RECOMENDACIONES PARA EL CONSUMO	Mantener refrigerado. Una vez abierto consumir en el menor tiempo posible																																																	

Fuente. Elaboración propia

### 5.3 Descripción del proceso

El proceso de elaboración de hamburguesas Vegana Meat se llevará a cabo bajo la estricta supervisión del Gerente de producción o el jefe de operarios, quien se encargará de supervisar que se cumpla con el sistema de gestión de calidad HACCP y el diagrama de procesos.

Figura 5.3.1: Diagrama de proceso Vegana Meat

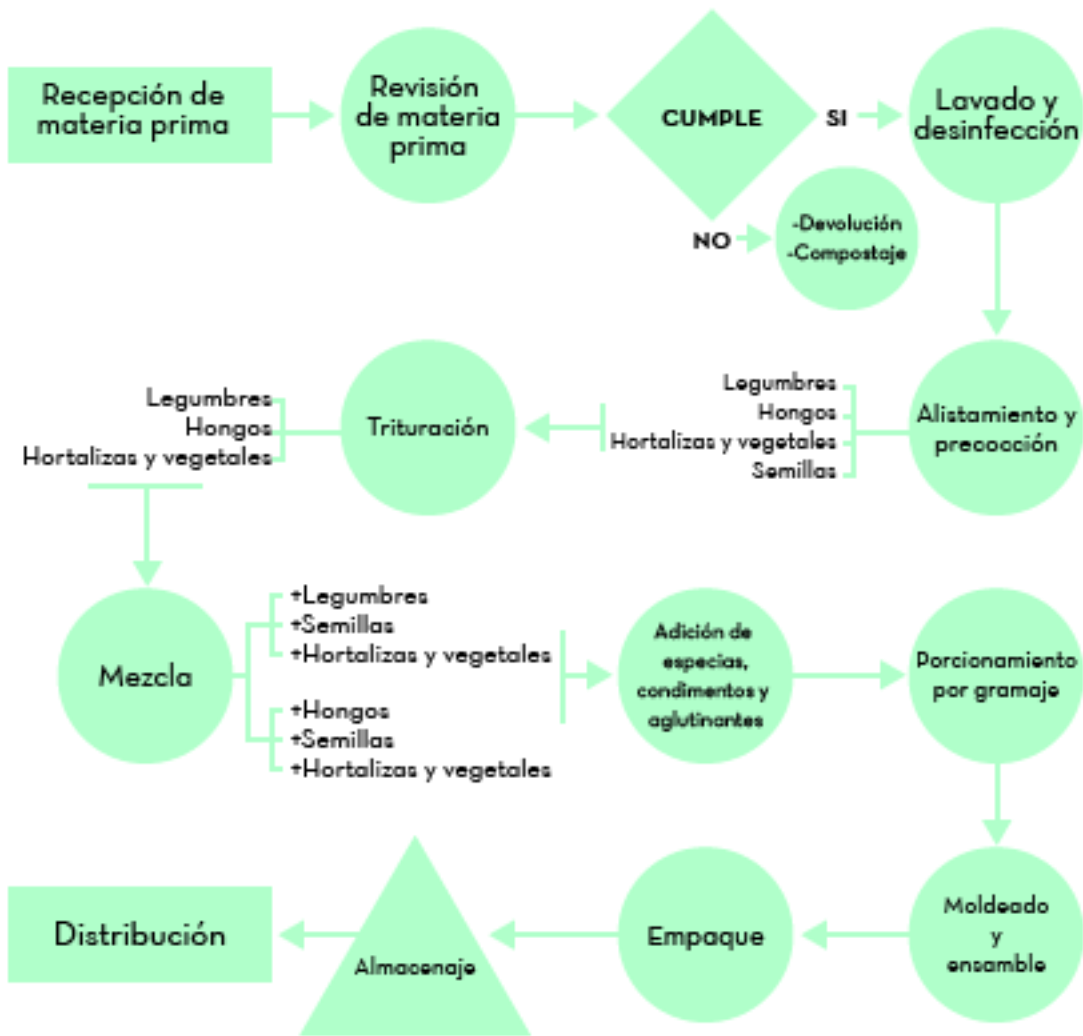


Diagrama de procesos Vegana Meat

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se detalla cada uno de los procesos para la elaboración de las hamburguesas Vegana Meat:

*Recepción de materia prima:* Se realiza la recepción de los vegetales, legumbres, hongos, semillas, especias y aglutinantes que componen la materia prima,

*Revisión de materia prima:* En esta etapa se evalúan sus características organolépticas como color, aspecto, olor, frescura y se realiza una selección de aquellos productos que no cumplan con las especificaciones de calidad para devolución o desechos reutilizables.

*Lavado y Desinfección:* Se procede con el lavado de cada uno de los ingredientes con el fin de eliminar agentes contaminantes peligrosos para la salud y exceso de tierra y polvo.

*Alistamiento y precocción:* En este punto se separarán los ingredientes en cuatro grupos para realizar un proceso de precocción. 1. Legumbres, 2. Hongos, 3. Hortalizas y vegetales, 4. Semillas

*Trituración:* Una vez finaliza el proceso de precocción, las 3 primeras cocciones pasan a la máquina trituradora para el procesamiento de producto. La cuarta cocción se reserva para proceso de mezclado. Se realiza trituración por separado de los tres grupos de alimentos mencionados

*Mezcla:* Se coloca en la mezcladora los trozos de vegetales, legumbres y hongos previamente cocidos y triturados, incluyendo la reserva de las semillas previamente cocidas, de acuerdo con las mezclas establecidas por la receta estándar por cada una de las variedades. El proceso se realiza en una máquina mezcladora de acero inoxidable, en la cual se homogeniza cada una de las mezclas por variedad ofrecida, para así dar continuidad con el proceso en la siguiente etapa

*Adición de especias y condimentos:* A cada una de las mezclas procesada se incorporan las especias y condimentos, de acuerdo con lo especificado en la receta estándar.

*Porcionamiento y gramaje:* Se procede a pesar cada mezcla para obtener el gramaje deseado (120gr por porción).

*Moldeamiento y ensamble:* Para lograr la textura deseada se utiliza la máquina formadora de hamburguesas, la cual ensambla la mezcla dando la forma de hamburguesa redonda con un disco de 11cm.

*Empaque:* Se empaqa al vacío la mezcla, retirando el aire sobrante entre el producto y el empaque, con el fin de suprimir o evitar el crecimiento de bacterias, extendiendo el período de caducidad del alimento. Esto se realiza con la máquina de sellado al vacío en paquetes de 5 porciones y la operación está a cargo de un operario.

*Almacenaje:* El producto empacado se almacena en cajas de 12 paquetes, cada uno de 5 hamburguesas y se almacenan en el cuarto frío a -18°C

*Distribución:* Se trasladan las cajas en paletizados directo al camión para distribución en los puntos de venta de acuerdo con el cronograma establecido. Se debe mantener la cadena de frío para garantizar la calidad y frescura del producto.

#### **5.4 Necesidades y requerimientos**

De acuerdo con lo establecido por Bello (2012), en un sistema de producción intervienen diferentes variables que pueden afectar el diseño del proceso. Para nuestro caso dichas variables son:

- *Recurso humano:* Se requerirá personal con nivel medio de conocimientos y habilidades para el adecuado desarrollo del proceso. Ver desarrollo del punto 5.17 Requerimiento de mano de obra.
- *Maquinaria y equipo:* Nivel de tecnología acorde con los requerimientos del producto a procesar. En nuestro caso las especificaciones de maquinaria y equipo se detallan en el punto 5.5 Características de la tecnología.
- *Materias primas e insumos:* Materiales necesarios para la elaboración del producto, los cuales se especifican en el punto 5.6 Materias primas y suministros
- *Espacio de trabajo:* El proceso productivo se realizará en una bodega con sede en Bogotá y las especificaciones de distribución de dicha bodega se evidencian en el plano de distribución de la planta, en el punto 5.16 Infraestructura



- *Información:* Especificaciones del producto como cantidades y fechas, las cuales se detallan en el punto 5.2 Ficha técnica del producto y en el empaque de acuerdo con la regulación vigente Invima.
- *Servicios relacionados:* Para tratamiento de materias primas, preparación de insumos, servicios, control de calidad, recolección de basuras y tratamiento de residuos.

### 5.5 Características de la tecnología

*Maquinaria y equipo:* Nivel de tecnología acorde con los requerimientos del producto a procesar.

- *Mezcladora- amasadora:* Amasadora industrial de 2 velocidades. (velocidad del gancho: 150/200 r.p.m. Velocidad del tazón: 15/20 r.p.m.) Controles análogos con switche de seguridad. Temporizador. Tazón en acero inoxidable con guarda de seguridad en el mismo material, con microswitche. Capacidad 50 Kg. Características eléctricas: monofásico 110V, con polo a tierra. Corriente: 12 Amperios, Consumo: 1.5 KW. Dimensiones: Frente 0.39 / Fondo 0.73 Altura 0.90 mts. Peso: 90 Kg. (Ver anexo No. 11: Cotización Pallomaro, 2019)
- *Máquina trituradora/ Molino eléctrico:* Acero inoxidable. Su cabezal tipo tolva permite la entrada de piezas grandes evitando pérdida de tiempo. En la primera molienda de 13 kg /min y en la segunda molienda 6.5 kg /min. Incluye disco de 3/16, cuchilla y tacador. Dimensiones: Frente 0.42 / Fondo 0.75 / Altura 0.62mts. Peso: 60.5 kg. Motor: 1 HP-Potencia:0.74kW. Consumo:16 Amp.Voltaje: 110V. Peso: 60.5 Kg. (Ver anexo No.11: Cotización Pallomaro, 2019)
- *Máquina para sellar al vacío:* Acero inoxidable, cámara de vacío embutido con esquinas redondeadas para una higiene óptima. Con placas de inserción en polietileno para un ciclo más rápido y una mejor colocación del producto. Bomba Bosch, capacidad de la bomba: 008 m3/h, Ciclo de la máquina: 25-60 sec. Dimensiones de la cámara: Frente 0.350 / Fondo: 0.370 / Altura 0.150 mts. Dimensiones exteriores: Frente 0.450 / Fondo 0.525 / Altura 0.370 mts. Longitud de barra de soldadura: 35 cm fácilmente desmontable por razones de limpieza. Peso 35kg. (Ver anexo NO. 11: Cotización Pallomaro, 2019)

- Horno de convección: Control electrónico. Acero inoxidable. Cocción Convección Humedad con temperatura variable de 90°C a 260 °C. Capacidad: 4 bandejas de 460 x 330 mm. Dimensiones: Frente 0.600 / Fondo 0.651 / Altura 0.509 mts. de piso para punto eléctrico: 0.90 m. Altura de piso para entrada de agua: 0.50m. (Ver anexo No.11 Cotización Pallomaro, 2019)
- Estufa a gas: Acero inoxidable. 4 quemadores abiertos de 32.000 BTU/H cada uno, las válvulas permiten graduar la llama con tres niveles de potencia (Alto-Medio-Bajo), configuración para gas natural o gas propano, dimensiones: Frente: 0,61 mts; Fondo: 0,756 mts; Altura:0,94 mts, potencia Total: 128.000 BTU/H. (Ver anexo No. 11 Cotización Pallomaro, 2019)
- Formador de hamburguesas: Acero inoxidable y aluminio. 130mm de diámetro de hamburguesa. Capacidad de hamburguesa máxima de 140gr. Medidas 33\*22\*27cm. (Ver anexo No. 12 Cotización BBG)

### **5.6 Materias primas y suministros**

*Materias primas e insumos:* Materiales necesarios para la elaboración del producto.

- Legumbres: Fríjol y lenteja
- Hongos: Portobello y champiñones
- Frutos secos: Piñones, nueces, almendras
- Cereales y semillas: Quinoa negra
- Verduras y hortalizas: Cebolla roja, cebolla cabezona, pimientos, zanahoria, remolacha
- Especias: Tomillo, romero, eneldo, pimienta, comino, páprika.
- Aglutinantes: Miga de pan, harina de trigo, huevos, pankó
- Bolsas plásticas para empaque al vacío

### 5.7 Plan de producción

El plan de producción por unidades mensuales se estimó de la siguiente manera por variedad:

**Tabla 5.7.1:** Plan de producción primer año

Plan de Producción Año 1	M1	M2	M3	M4	M5	M6
P1=Producto FNR	1500	2000	2000	2500	2500	2500
P2=Producto LQN	1500	2000	2000	2500	2500	2500
P3=Producto BH	1500	2000	2000	2500	2500	2500

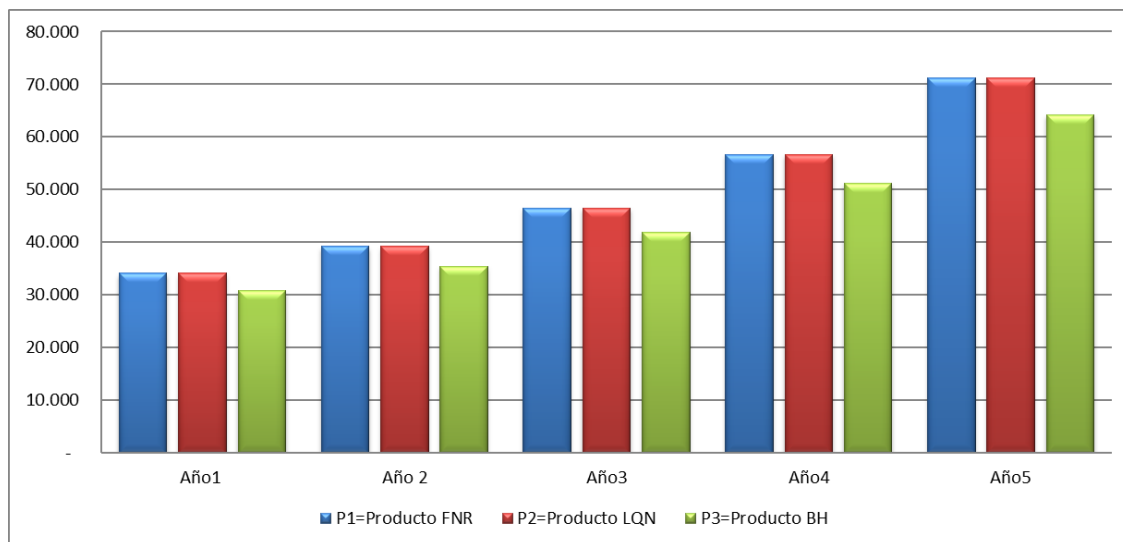
Plan de Producción Año 1	M7	M8	M9	M10	M11	M12	AÑO1
P1=Producto FNR	3000	3000	3000	3000	3000	3000	31000
P2=Producto LQN	3000	3000	3000	3000	3000	3000	31000
P3=Producto BH	2500	2500	2500	2500	2500	2500	28000
							<b>90000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

Partiendo de una capacidad instalada de 15750 unidades mes, habiendo calculado un punto de equilibrio promedio para los tres productos de 10.000 unidades, se realiza una estimación conservadora de 7500 unidades promedio mensual para los tres productos, lo cual nos ubica en un 52.4% por debajo de la capacidad de producción.

La gráfica siguiente presenta las estimaciones de producción para cinco años, las cuales se estiman de manera conservadora en un 4.95%

**Figura 5.7.1:** Plan de producción Proyección a 5 años



**Fuente.** Elaboración propia

### **5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios**

Para que exista un adecuado procesamiento de órdenes y control de inventarios, Vegana Meat desarrollará un manual de procesos con el objetivo de establecer un método estandarizado para desarrollar cada una de las actividades y procesos para la producción de las hamburguesas, en donde, según lo establecido por Pinzón, Pérez y Arando (2010), por medio de la realización de diagramas de flujo, se pueda tener claridad en los procesos, sus secuencias y responsables, de tal manera que sea más fácil identificar los puntos críticos, con el fin de realizar los procesos de mejora que se requieran y sus respectivos planes de acción. Este tipo de documento se convierte en un elemento de apoyo para la realización de las labores y aporta al sistema de control interno de producción, el cumplimiento de metas y la mejora continua.

Así mismo, de acuerdo con Salas, Maiguel y Acevedo (2017), con la cadena de abastecimiento se busca tener un suministro oportuno de los insumos y materias primas requeridas, por lo que se hace necesario evaluar periódicamente los niveles de integración de esta, con el fin de detectar procesos innecesarios y de acuerdo con la aplicación de la metodología *Lean Manufacturing*, eliminar aquellos que no faciliten dicha integración o sinergia. Para esto se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- *Búsqueda y selección de proveedores de alimentos y empaques:* Se deben seleccionar mínimo 3 proveedores y se deberán registrar en el formato de registro a proveedores (Ver anexo No. 13)
- *Solicitud de cotizaciones:* Se realiza un análisis de viabilidad y se escogen las más favorables en cuanto a precio y calidad
- *Elaboración de órdenes de compra:* Se realizan de acuerdo con las necesidades y se envía la orden de compra al proveedor. La elaboración de las órdenes de compra se establece de acuerdo con los formatos de pedido semanal (Ver anexo No. 14)
- *Recibo de materia prima:* El operario que recibe la materia prima deberá revisar sus condiciones organolépticas y descartar aquellos productos que no cumplan con las especificaciones de frescura y calidad exigidas por Vegana Meat.

El registro de entradas y salidas se realizará mediante un sistema que facilite la identificación de las materias primas por fecha de ingreso y tiempo de caducidad teniendo en cuenta que se trata de productos perecederos. Para ellos deberán realizar

el conteo diario, semanal y mensual de insumos, registrando todo en el formato de verificación de inventarios. (Ver anexo No. 15). El nivel mínimo de stock requerido se verificará en el informe mensual de estado de inventarios que se pasa al área de contable. (Ver anexo No. 16)

- *Devolución de pedidos:* Se realiza cuando la materia prima recibida no cumple con los parámetros de calidad establecidos y se realiza por medio del formato de devoluciones al proveedor (Ver anexo No. 17)
- *Verificación y firmas de facturas:* Los operarios encargados del recibo de la mercancía comparan la factura con el número de orden de compra, verificándolo contra el pedido recibido y llevando un control de la cantidad del producto con el formato de verificación de inventarios. Si todo está correcto se procede a la firma de la factura.
- *Contabilidad de facturas:* Se realiza ingreso de la factura al sistema de contabilidad
- *Pago a proveedores:* Se realiza el pago por los medios acordados y se envía registro para contabilidad.

**Figura 5.8.1:** Diagrama de proceso cadena de abastecimiento Vegana Meat

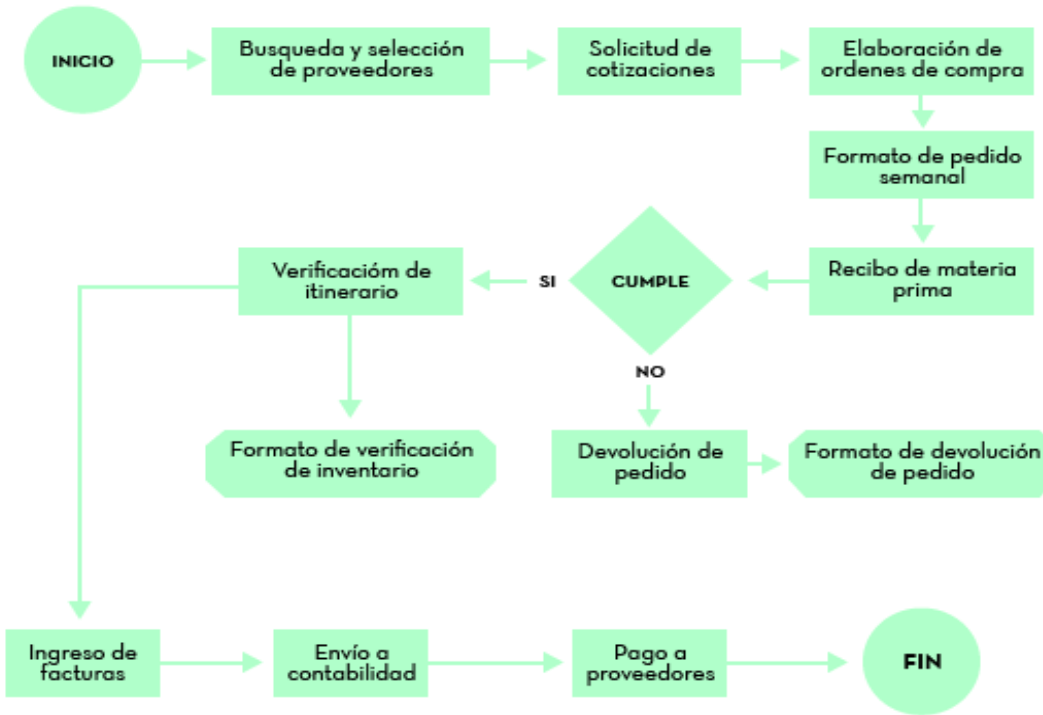


Diagrama de proceso cadena de abastecimiento

**Fuente.** Elaboración propia

Una vez se completa el proceso de abastecimiento se inicia con el proceso productivo de acuerdo con lo establecido en el diagrama de procesos descrito en el punto 5.16 y una vez se empaquen las hamburguesas en paquetes de 5 hamburguesas, se coloca etiqueta con el número de lote y fecha de fabricación y vencimiento. Para el control del proceso de producción, se deberá diligenciar el formato de control diario de órdenes de producción (Ver anexo No. 18) y de ser necesario hacer el registro de las mermas de producto en el formato de registro de mermas (Ver Anexo No. 19)

*Almacenamiento:* Vegana Meat contará con espacio físico para el almacenamiento, con las condiciones de temperatura y humedad que este tipo de productos como alimentos requieren. El proceso de almacenamiento de materia prima se realizará de acuerdo con la organización establecida en el manual de procesos, en el cuarto de almacenamiento, organizado en canastas por producto.

Con respecto al almacenamiento del producto terminado, este se realiza en el cuarto frío, el cual, gracias a un motor y energía trifásica industrial, permite mantener una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  para mantener fresco el producto. Se empaqueta en cajas de 12 paquetes (aproximadamente 2 Kg) y se realiza un almacenamiento ordenado del producto de acuerdo con el número de lote, para el control de salida del producto.

El control de calidad que se realiza parte desde el momento en el que se reciben los insumos o materias primas hasta que el producto final es entregado a los puntos de venta. Es por eso que, dentro del control de inventarios, es importante contar con las medidas sanitarias necesarias para mantener el tanto el almacén como la planta de producción en perfectas condiciones de salubridad con el fin de garantizar la inocuidad del producto final. Esto se hace mediante las siguientes acciones:

- Inspección regular de la bodega de almacenamiento, cuarto frío y planta de producción
- Verificación periódica de las condiciones organolépticas de la materia prima, para que, en caso de señales de deterioro, estos productos sean retirados inmediatamente evitando así la contaminación del producto en stock.
- Realizar limpieza periódica de paredes y pisos, tanto del almacén como de la planta, así como limpieza y mantenimiento a la maquinaria y equipo

### **5.9 Escalabilidad de operaciones**

Dentro de los objetivos cualitativos de Vegana Meat se encuentra el Implementar un sistema de manufactura eficiente y confiable, que pueda adaptarse a las necesidades del mercado, es decir expandirse o contraerse, de acuerdo con la demanda. Se busca entonces, que la infraestructura de la empresa pueda soportar un mayor número de pedidos sin que estos impliquen una inversión considerable. Para esto, es muy importante conocer las características del mercado, haciendo seguimiento continuo a las ventas y su proyección, con el fin de anticiparse a posibles cambios en la demanda. Para ello, Vegana Meat debe contar con indicadores que alerten ante estos cambios

Así mismo, por medio de la aplicación del sistema Lean se busca una mejora continua para optimización de los procesos y disminución de los costos de operación, tal como se explica en el punto 5.11.

Una vez se logren cumplir con los objetivos de rentabilidad y la empresa se encuentre en un momento de crecimiento y estabilidad, se analizará la posibilidad de ingresar en mercados globales por medio de la figura de franquicia.

### 5.10 Capacidad de producción

La Capacidad del proyecto corresponde a la máxima capacidad que se puede producir según las necesidades de la demanda, es decir, el máximo posible nivel de producción. La proyección estimada de producción para Vegana Meat, se basa en un análisis de tiempos de elaboración del producto y son base en las especificaciones técnicas de las máquinas mezcladoras y armadoras, a este resultado se le saca un 70% , que será la base sobre la cual se trabajaría, en ese sentido para el primer año se establece una capacidad media de 15.750 unidades de hamburguesa por mes, es decir 189.000 unidades por año, la cual como se muestra en tabla siguiente está muy por encima de la producción desarrollada, esto con el fin de seguir trabajando los cálculos con escenarios conservadores , para sensibilizar mejor la viabilidad del negocio.

Así mismo, se estimó un plan de producción a 5 años dentro de un escenario conservador, asignado un porcentaje estimado de crecimiento anual, el cual se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 5.10.1:** Producción estimada Escenario conservador

Plan de Producción					
Escenario Conservador					
Produccion Estimada					15750
Porcentaje de Crecimiento Producción	10%	15%	19%	22%	26%
Producto	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
P1=Producto FNR	34.100	39.215	46.470	56.693	71.150
P2=Producto LQN	34.100	39.215	46.470	56.693	71.150
P3=Producto BH	30.800	35.420	41.973	51.207	64.264

**Fuente.** Elaboración propia

El tiempo estimado de producción para trabajar un lote de 50 kg por equipo, se detalla a continuación:

- (a) Pre-Cocción: 25 minutos
- (b) Trituradora: tres minutos 10 segundos



- (c) Mezcladora: cuatro minutos 30 segundos
- (d) Ensamble: 4 minutos
- (e) Empacadora: 15 segundos
- (f) Selladora al vacío, tres minutos 30 segundos.

### **5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo**

El contar con un modelo integral de producción permite optimizar la productividad basado en los objetivos estratégicos propuestos. Para esto, el modelo elegido por Vegana Meat es el *Lean Manufacturing* el cual, de acuerdo con Sarria, Fonseca, y Bocanegra (2017), permite eliminar el desperdicio derivado de las actividades que no generan valor, fomentando así la mejora continua en los procesos para generar a su vez el valor agregado al cliente.

Según Vargas, Muratalla y Jiménez (2016), de acuerdo con la experiencia de las empresas productoras de automóviles en Japón, cuando se logran eliminar procesos innecesarios y desperdicios, y dichos procesos se convierten en procesos estables y estandarizados, tanto los tiempos de producción como los costos se reducen, permitiendo ofrecer un producto de calidad a los clientes a mejor precio. De hecho, en relación con la investigación realizada por los autores, los niveles de reducción de costos y optimización de recursos llega hasta reducción de un 20% en los costos de compra y un 40% en los costos de producción, así como un manejo más eficiente en las formas de control de inventarios. Sin embargo, no se trata solo de implementar la metodología, sino que es muy importante entender la filosofía que hay detrás, para lograr los resultados óptimos, buscando siempre los objetivos de la mejora continua. Es por ello, que, una vez claros los diagramas de procesos, dentro de los desperdicios que identifica el sistema *Lean* y que Vegana Meat trabajará se encuentran:

- **Movimiento:** La disposición de espacios en la planta de producción está diseñada para evitar desperdicio de movimientos tanto de personal como de maquinaria. Se busca alinear todos los procesos haciendo buen uso de tiempos y espacio en cada una de las etapas del proceso productivo.
- **Sobre producción:** La producción de las hamburguesas estará determinada por la estimación de la demanda y la capacidad operativa, con el fin de evitar acumulación de inventarios, sobre todo teniendo en cuenta que es un producto alimenticio perecedero.

- Espera: Se analizarán periódicamente los tiempos de espera entre procesos, con el fin de ajustarlos y evitar períodos muertos entre ellos.
- Transporte: Se revisarán periódicamente las mejores rutas de transporte que optimice el proceso de distribución a los puntos de venta.
- Procesado extra: La supervisión continua permite evitar errores que generen reprocesos y permita ofrecer un producto de calidad a los consumidores
- Corrección: Por medio de la supervisión constante y capacitación a los trabajadores se busca evitar corrección en los procesos. Sin embargo, en caso de que se identifiquen se tomarán los respectivos correctivos para evitar que se repitan.
- Inventario: Al ser un producto perecedero, se realizará un control de inventario con el fin de evitar la acumulación, sobre producción o faltantes.

De acuerdo con Hernández, Camargo y Martínez (2015), existen diferentes herramientas que combinadas pueden generar un mejor resultado en la productividad de la empresa. Una de las principales herramientas que utiliza este modelo de gestión es conocida como las 5 eses, correspondientes a 5 palabras japonesas que inician por dicha letra:

- *Seiri*: Subordinar, clasificar y descartar: En esta fase se deben retirar todo aquel elemento que sea innecesario para la operación. Se almacenan de manera transitoria, se clasifican y se reutilizan o desechan según sea el caso. Esto permite espacios despejados que permiten una producción eficiente y sin pérdidas de tiempo.
- *Seiton*: Sistematizar y ordenar: Como ya se clasificaron los elementos útiles, cada uno de estos elementos debe quedar ordenado en un sitio de almacenamiento, visualización y utilización, con el fin de que los colaboradores puedan encontrar de manera ágil los elementos de trabajo, minimizando tiempos.
- *Seiso*: Limpiar: La limpieza de los espacios de trabajo mejora el entorno laboral y la autoestima de los trabajadores. así mismo, permite realizar mantenimientos periódicos a maquinaria, equipo e instalaciones
- *Seiketsu*: Estandarizar: Con el fin de poder mantener los 3 estados anteriores, se hace necesario estandarizar dichas medidas para controlar su cumplimiento y que se conviertan en medidas preventivas y no reactivas

- *Shitsuke*: Mantener el proceso: Se trata de crear hábitos dentro de la cultura organizacional, es decir que las acciones anteriormente descritas se conviertan en parte de la rutina de los colaboradores y se cumplan a cabalidad los procedimientos.

Otra herramienta destacada por Hernández (2013), es la estandarización de las operaciones, la cual busca por medio de instrucciones escritas o gráficas la descripción del mejor método o método más eficiente para realizar las diferentes operaciones en la planta de producción.

Finalmente, los sistemas de participación del personal permiten organizar el equipo de trabajo para realizar una supervisión canalizada, mucho más efectiva. Dicha herramienta se aplica de la siguiente manera:

- GAP. Grupo autónomo de personas: Se designa un líder dentro de las personas que trabajan en una misma línea de producción, para que realice el seguimiento al cumplimiento de los indicadores
- TOP 5: Se realiza una reunión diaria de 5 minutos entre el gerente o jefe de producción y los colaboradores antes de iniciar la jornada laboral, con el fin de analizar sucesos o anomalías del proceso llevado a cabo el día anterior y hacer sugerencias de mejora.
- TOP 15: Se realiza una reunión diaria de 15 minutos entre el gerente de la fábrica y los líderes supervisores, con el fin de revisar indicadores y puntos críticos y establecer acciones correctivas.
- TOP 60: Se realiza reunión semanal de una hora entre el gerente, los supervisores de fábrica y los líderes de las áreas soporte (compras, mercadeo, producción), con el fin de revisar el cumplimiento de indicadores y el funcionamiento general de la planta.

Por lo anterior, con el fin de poder encaminar el proceso productivo de Vegana Meat al modelo lean, se iniciará la implementación de las 5's por etapas, en donde en las primeras fases se realizará un análisis de la situación actual de los procesos para posteriormente capacitar a los colaboradores bajo este sistema y así empezar con el proceso de las 5's paso a paso.

Una vez se logre implementar esta primera herramienta se pasará a la estandarización de operaciones, para la cual se realizará un seguimiento de manera visual de los procesos, con el fin de detectar donde se producen los desperdicios tanto de producto como de tiempo, observando detenidamente los pasos o secuencias, se revisará la ubicación tanto de maquinaria como de personal para observar los flujos de trabajo y si se producen

interrupciones o choques producto de dicha ubicación, replanteándose los espacios cuando se detecten anomalías.

Finalmente, en cuanto a las herramientas de participación de personal, teniendo en cuenta que Vegana Meat es un proyecto en etapa inicial donde no hay grandes cantidades de personal, se procurará realizar las reuniones sin falta para poder hacer el adecuado seguimiento a los procesos e implementar las mejoras que se planteen producto de estas revisiones continuas.

### **5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

El sistema de producción elegido para el proyecto Vegana Meat es el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), ya que, al ser alimentos procesados, este sistema preventivo garantiza la inocuidad alimentaria. A través de este sistema se pueden identificar, evaluar y prevenir riesgos de contaminación asociados al proceso de manipulación y transformación de alimentos. La FAO (1997) define el sistema como un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control, centrados en la prevención en vez de basarse únicamente en el ensayo de producto final y es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, siendo este el método más utilizado para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de estos sistemas de calidad.

El HACCP se basa en siete principios:

1. *Realizar análisis de peligros:* Se analiza el diagrama de flujo sobre el proceso para la producción de las hamburguesas, y se analizan los peligros potenciales que pueden aparecer en cada etapa del proceso y sus correspondientes medidas productivas. En este punto solo se determinan riesgos potenciales para el consumidor, no riesgos que afecten la calidad del producto.
2. *Determinar puntos críticos de control (PCC):* Como ya se conocen los peligros existentes en cada etapa del proceso, se determinan los puntos donde se debe realizar un control.
3. *Establecer un límite o límites críticos:* Se debe establecer un parámetro medible, como temperatura del producto, concentración de aditivos, entre otros, para que

cuando el valor de salga o desvíe de los límites, se establezca que el producto puede generar algún riesgo para el consumidor.

4. *Establecer un sistema de vigilancia de los PCC:* Cada parte del proceso será vigilado, estableciendo tiempos y frecuencias para dicha vigilancia, así como el responsable. El proceso debe quedar documentado en planillas de control.
5. Establecer medidas correctivas cuando la vigilancia indique que uno de los PCC no está controlado
6. Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el sistema HACCP funciona correctamente
7. Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos.

### **5.13 Procesos de investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo estará enfocada en las nuevas tendencias de producción de productos vegetarianos con nuevas tecnologías, y en la búsqueda y lanzamiento al mercado de nuevos productos diferentes a la hamburguesa, como por ejemplo productos precocidos para máquinas expendedoras. Así mismo, cuando se logre cierta estabilidad, se investigará sobre el tema del empaque, pues se busca dejar el polietileno y buscar una opción más amigable con el ambiente sin descuidar la inocuidad de los alimentos.

### **5.14 Plan de compras**

Cada una de las recetas estándar de las tres variedades de hamburguesas, permiten establecer las cantidades requeridas para la elaboración de la unidad de hamburguesa. Este cálculo, facilita la elaboración de los formatos de pedido semanal y a su vez las cantidades anuales requeridas. Las recetas estándar se pueden consultar en el Anexo No. 01.

Con el fin de cumplir con los requisitos de producción, el plan de compras se realiza teniendo en cuenta las órdenes de compra, que, a su vez, se elaboran basadas en los formatos de pedido semanal (Ver anexo No. 13)

**Tabla 5.14.1:** Plan de compras de materia prima, proyección para año 2020

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

Producto 1 FNR						
Código	Material e Insumo		Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
1	Frijoles negros	Cocinado	gramos	250	\$ 5	\$ 1.175
4	Remolacha	Rayada	gramos	30	\$ 1	\$ 18
3	Quinoa negra	Cocinada	gramos	30	\$ 22	\$ 660
5	Cebolla Roja	Trozos	gramos	40	\$ 2	\$ 80
6	Cebolla cabezona	Trozos	gramos	40	\$ 1	\$ 48
11	Paprika		gramos	2	\$ 121	\$ 242
14	Aceite vegetal		mililitros	30	\$ 7	\$ 210
16	Sal		gramos	2	\$ 1	\$ 1
17	Pimienta		gramos	1	\$ 54	\$ 54
10	Panko		gramos	60	\$ 33	\$ 1.980
20	Huevo		unidad	2	\$ 300	\$ 600
12	Harina de trigo		gramos	50	\$ 2	\$ 120
<b>Costo Materia Prima Producto FNR</b>						<b>\$ 5.188,20</b>

Producto 2 LQN						
Código	Material e Insumo		Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
2	Lentejas	Cocinado	gramos	250	\$ 4	1000
3	Quinoa negra	Cocinado	gramos	30	\$ 22	660
18	Salsa de soja		mililitros	10	\$ 10	100
5	Cebolla roja	Trozos	gramos	40	\$ 2	80
6	Cebolla cabezona	Trozos	gramos	40	\$ 1	48
7	Zanahoria	Trozos	gramos	30	\$ 3	78
20	Huevo		unidad	2	\$ 300	600
15	Ajo	Brunoise	gramos	10	\$ 12	120
12	Harina de trigo		gramos	50	\$ 2	120
14	Aceite vegetal		mililitros	30	\$ 7	210
16	Sal		gramos	2	\$ 1	1,2
17	Pimienta		gramos	1	\$ 54	54
10	Panko		gramos	60	\$ 33	1980
21	Frutos secos	T riturados	gramos	5	\$ 126	630
<b>Costo Materia Prima Producto LQN</b>						<b>\$ 5.681,20</b>

Producto 3 BH						
Código	Material e Insumo		Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
9	Hongos Portobello	Trozos	gramos	250	\$ 22	5500
8	Hongos champiñones	Trozos	gramos	250	\$ 13	3250
3	Quinoa negra	Cocinada	gramos	50	\$ 22	1100
6	Cebolla cabezona	Trozos	gramos	40	\$ 1	48
5	Cebolla roja	Trozos	gramos	40	\$ 2	80
15	Ajo	Trozos	gramos	10	\$ 12	120
13	Aceite de oliva		mililitros	30	\$ 23	690
16	Sal		gramos	2	\$ 1	1,2
17	Pimienta		gramos	1	\$ 54	54
19	Queso parmesano	Rayado	gramos	20	\$ 66	1320
20	Huevos		Unidad	2	\$ 300	600
10	Panko		gramos	60	\$ 33	1980
12	Harina de trigo		gramos	50	\$ 2	120
<b>Costo Materia Prima Producto BH</b>						<b>\$ 14.863,20</b>

**Fuente.** Elaboración propia

La estimación de compras está basada en las recetas para la elaboración de cada producto, con lo cual mediante escalamiento de producción permitió establecer las cantidades requeridas para el desarrollo de la producción trabajada.

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

**Tabla 5.14.2:** Resumen Plan de compras materia prima

Producto 1 FNR											
Código	Material e Insumo	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total	Unidades FNR	Cant Mes	Costo Mes	Valor Unidad	Costo Año	
<b>Costo Materia Prima Producto FNR</b>					<b>\$ 5.188,20</b>	6	5250	\$ 4.539.675,00	865	\$ 65.371.320,00	
Producto 2 LQN											
Código	Material e Insumo	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total	Unidades LQN	Cant Mes	Costo Mes	Valor Unidad	Costo Año	
<b>Costo Materia Prima Producto LQN</b>					<b>\$ 5.681,20</b>	6	5250	\$ 4.971.050,00	947	\$ 71.583.120,00	
Producto 3 BH											
Código	Material e Insumo	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total	Unidades BH	Cant Mes	Costo Mes	Valor Unidad	Costo Año	
<b>Costo Materia Prima Producto BH</b>					<b>\$ 14.863,20</b>	6	5250	\$ 13.005.300,00	2477	\$ 187.276.320,00	

**Fuente.** Elaboración propia

Como se indicó antes los cálculos de producción se realizaron con base en las recetas, posteriormente se estiman costos anuales, para determinar la inversión requerida sobre la producción estimada, los cuales son base fundamental en la protección de ingresos y proyecciones financieras para determinar el VAN y TIR.

### 5.15 Costos de producción

**Tabla 5.15.1:** Resumen Costos de producción

Cantidad Producción Mensual	DIA	MES	TOTAL PRODUCCION MES	AÑO
P1	250	5250	15750	189.000
P2	250	5250		
P3	250	5250		

RESUMEN DE COSTOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 65.371.320	\$ 68.605.566	\$ 71.999.826	\$ 75.562.018	\$ 79.300.449
\$ 71.583.120	\$ 75.124.695	\$ 78.841.489	\$ 82.742.172	\$ 86.835.841
\$ 187.276.320	\$ 196.541.816	\$ 206.265.722	\$ 216.470.719	\$ 227.180.608
\$ 234.222.359	\$ 248.275.701	\$ 263.172.243	\$ 278.962.578	\$ 295.700.332
\$ 558.453.119	\$ 588.547.778	\$ 620.279.281	\$ 653.737.486	\$ 689.017.229
\$ 299.593.679,46	\$ 316.881.267,09	\$ 335.172.069,53	\$ 354.524.595,53	\$ 375.000.781,02
\$ 305.805.479,46	\$ 323.400.395,89	\$ 342.013.732,23	\$ 361.704.749,49	\$ 382.536.173,10
\$ 421.498.679,46	\$ 444.817.516,96	\$ 469.437.965,37	\$ 495.433.296,56	\$ 522.880.940,04
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 153.272.844	\$ 162.469.214	\$ 172.217.367	\$ 182.550.409	\$ 193.503.434
\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158
\$ 10.600.000	\$ 10.600.000	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 74.600.000	\$ 78.290.835	\$ 82.164.274	\$ 86.229.352	\$ 90.495.549
\$ 67.000.000	\$ 70.314.825	\$ 73.793.651	\$ 77.444.592	\$ 81.276.163
\$ 17.750.000	\$ 18.628.181	\$ 19.549.811	\$ 20.517.037	\$ 21.532.118
\$ 30.507.257	\$ 27.034.444	\$ 22.571.878	\$ 16.837.480	\$ 9.468.780
\$ 2.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 1.278.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 374.419.259	\$ 384.648.657	\$ 387.608.139	\$ 400.890.029	\$ 413.587.202
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 932.872.379	\$ 973.196.435	\$ 1.007.887.420	\$ 1.054.627.515	\$ 1.102.604.431

**Fuente.** Elaboración propia

Las proyecciones a cinco años de los cálculos del plan financiero incluido producción, se basaron en un incremento del 4.95% que equivale al promedio simple de los últimos cinco años del IPC, para que fuese la base de incremento y en la conservación de los precios, es de anotar que para el 1.77% por del dato utilizado en los cálculos, lo cual indica que si se sigue conservando una IPC baja, los cálculos están estimados por encima en los costos, permitiendo seguir el escenario conservador que se ha planteado para el proyecto

### 5.16 Infraestructura

Para el funcionamiento de la planta de producción, Vegana Meat contará con una bodega de 100 mts<sup>2</sup>, ubicada en la ciudad de Bogotá, en el barrio 7 de agosto, con dos fines principales, el primero, tener cercanía con los centros de proveedores de materia prima (plazas de mercado) y puntos de distribución; segundo, que, al ser una zona comercial, Los precios de arriendo sean competitivos y se encuentren bodegas con las especificaciones no sólo en tamaño sino en distribución de los espacios.

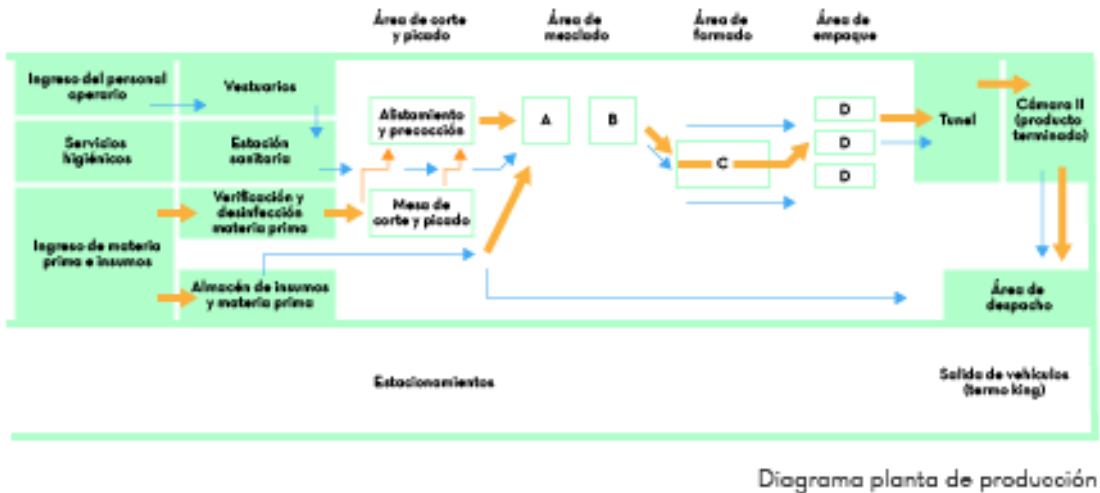


Figura 5.16.1: Ubicación localidad Chapinero y barrio 7 de agosto



Fuente. Google imágenes. Google maps

Figura 5.12.2: Plano planta de producción Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los requerimientos y características de la maquinaria y equipo, estas se especificaron en el punto 5.5

### 5.17 Mano de obra requerida

*Recurso humano:* Se requerirá personal con nivel medio de conocimientos y habilidades para el adecuado desarrollo del proceso.

- Personal administrativo, personal de planta (dos personas encargadas de alistamiento, procesamiento y empaque) y personal de transporte (Un conductor para distribución del producto).

## **CAPÍTULO 6**

### **ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

## 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 6.1 Análisis estratégico

Con el fin de poder realizar un diagnóstico estratégico para la creación de la empresa Vegana Meat, se tuvieron en cuenta tres factores relacionados: el macroentorno, el microentorno y el diagnóstico interno (Taípe y Pasmíño, 2015).

La revisión del macroentorno se realizó por medio del análisis del sector, el cual se especificó en el punto 2.1. Así mismo, por medio del análisis Pestel realizado en el punto 2.3, se hizo una revisión de las principales variables que afectan el entorno externo como son las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales, permitiendo obtener un panorama del mercado en el corto y mediano plazo. Como conclusión se encontró que, dicho panorama general del sector es positivo, pues presenta una política macroeconómica estable, lo que a su vez genera estabilidad del sector financiero. Adicionalmente el cambio de tendencias en el consumo de alimentos favorece la aparición de modelos de negocio como el de Vegana Meat, pues los consumidores han empezado a concientizarse de los impactos ambientales y de salud de los productos procesados que ofrece el mercado actual, por lo que el modelo planteado encuentra posibilidades en este mercado creciente.

Para el diagnóstico del microentorno se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que se puede visualizar en el punto 2.2., lo que permitió conocer el entorno cercano para anticiparse a situaciones que puedan afectar la operación, y hacer una comparación de las ventajas competitivas que el modelo planteado ofrece. Así mismo se desarrolló la Matriz de perfil competitivo MPC, que se encuentra en el punto 3.2.1., con el fin de conocer más a fondo los principales competidores y hacer un análisis comparativo de los puntos fuertes del negocio, así como de las principales falencias de ellos, para generar un plan de mercadeo estratégico que nos permita competir de manera más efectiva. En ese sentido, se encontró que al ser Vegana Meat una empresa naciente, no cuenta con el reconocimiento de marca de uno de sus principales competidores (Pietrán), por lo que deberá enfocar sus estrategias de mercadeo en dar a conocer, primero el producto y posteriormente la marca, enfocándose en uno de los factores diferenciales que es el precio, para así ir ganando participación en el

mercado. Adicionalmente, se debe incluir dentro de las estrategias, buscar hacer una alianza estratégica con uno de los competidores que resulta ser distribuidor (Vegano Market).

En cuanto al diagnóstico interno, se realizó un análisis por medio del lienzo Canvas, desarrollado en el punto 2.2.1, con el fin de visualizar el modelo de negocio y poder enfocar las estrategias hacia la razón del ser de este, que son nuestros clientes. Finalmente, para completar el diagnóstico al interior del negocio, en el punto 6.4 se desarrolló la matriz DOFA en donde se identificaron las oportunidades y amenazas a nivel externo y las fortalezas y debilidades a nivel interno, formulando estrategias que permitan mitigar las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades, para crear una verdadera ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean unos puntos importantes a tener en cuenta para el desarrollo del Plan estratégico:

- Debe existir alineación entre las metas organizacionales y las metas personales de los miembros del equipo, por medio del empoderamiento de los colaboradores y conocimiento y aplicación de la cultura organizacional. (Estrategia de sensibilización, capacitación y actualización)
- Se debe trabajar en la estrategia de diferenciación construida sobre diversos factores dentro de los que se destacan, la marca, la imagen, la reputación, características del producto y el servicio al cliente. (Estrategias de posicionamiento de marca)
- Se deben buscar alianzas estratégicas con los distribuidores del producto (Estrategia de relacionamiento)
- Se deben buscar alianzas estratégicas con los proveedores del producto (Estrategia de integración de cadena de valor)

## **6.2 Misión**

Ofrecer a los consumidores una opción diferente de alimentación sana, sustituyendo productos cárnicos por un producto a base de vegetales, sin sacrificar sabor, textura o calidad, garantizando al usuario un buen precio y practicidad, buscando promover cambios en los hábitos de consumo.

### 6.3 Visión

Posicionarnos en el 2025 a nivel nacional como una marca líder en producción de productos embutidos vegetarianos, garantizando al cliente unas experiencias diferentes y saludables que satisfaga sus necesidades alimenticias y nutricionales.

### 6.4 Análisis DOFA

**Tabla 6.4.1:** Matriz DOFA Vegana Meat (Ver anexo No. 20)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Precios competitivos
	Productos de alta calidad con oferta diferenciada, con alto valor nutricional	Solo cuenta con una línea de producto en 3 variedades. Se puede ampliar y diversificar la oferta
	Baja dependencia de proveedores	No cuenta con certificaciones internacionales o de asociaciones vegetarianas
	Habilidades de comunicación con el cliente (Estrategias de mercadeo y publicidad)	Poca experiencia en el mercado de alimentos procesados
	Uso de maquinaria adecuada para optimización de la producción	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDAD	Estrategia FO	Estrategia DO
Mercado en etapa inicial de crecimiento	<b>Estrategia de integración de la cadena de valor:</b> Promover el desarrollo de alianzas comerciales con proveedores que permita mantener la ventaja competitiva en cuanto a costos	<b>Estrategia de posicionamiento de marca:</b> Hacer uso de estrategias de mercadeo y publicidad agresivas con el fin de captar nuevos usuarios que tengan dudas sobre los beneficios de los cambios de hábitos, aprovechando que es un mercado emergente, dando así a conocer la marca y generar recordación
Magren en la consecución de clientes potenciales		
Cambio en los hábitos de consumo con tendencia hacia lo saludable y fitness		
Aumento de la percepción en las personas y empresas por el cuidado personal y la sostenibilidad	<b>Estrategia de penetración de mercado:</b> Hacer uso de estrategias promocionales y experienciales con el fin de dar a conocer el producto en los puntos de distribución y lograr así atraer clientes, que pueden ser fidelizados	<b>Estrategia para desarrollo de nuevos productos:</b> Realizar un estudio de mercado para determinar si es rentable producir nuevos productos, para así variar la oferta.  <b>Estrategia de relacionamiento:</b> Gestionar acuerdos con asociaciones vegetarianas o veganas, con el fin de lograr obtener un sello de certificación de productos libre de carne, con el fin de ganar mayor confianza entre nuestros consumidores
Facilidad en el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores		
Condiciones externas del sector sólidas (Pestel)		
Posibilidad de ampliar la oferta de nuevos productos		
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
Competencia de empresas multinacionales con trayectoria en el sector de alimentos	<b>Estrategia competitiva:</b> Diseñar estrategias de competencia a fin de evitar escenarios de guerra de precios	<b>Estrategia de capacitación, sensibilización y actualización:</b> Realizar capacitaciones a empleados y directivos sobre el sector de alimentos y sus últimas innovaciones
Entrada de nuevos competidores, barrera de nuevos entrantes baja		
Oferta reciente de productos sustitutos	<b>Estrategia de comunicación:</b> Generar una campaña de comunicación resaltando los beneficios de nuestro producto, informando al cliente las consecuencias de un excesivo consumo de carne, con el fin de evitar que se sientan atraídos por productos sustitutos	<b>Estrategia de producto:</b> Estudiar nuevas líneas de productos de la competencia, para determinar la viabilidad, de acuerdo con el estudio de mercado, de ampliar la oferta de productos

Fuente. Elaboración propia

Dentro de las principales oportunidades que el plan de negocios Vegana Meat tiene, se encuentra un mercado de productos saludables en etapa inicial, en donde como se ha venido mencionando, los hábitos de consumo han empezado a cambiar, migrando las preferencias de los consumidores hacia productos sostenibles, que aporten a la salud y a la calidad de vida. Al ser este un mercado emergente, una de las debilidades que es la falta de reconocimiento de la empresa en el sector, se puede transformar en una oportunidad con una adecuada estrategia de mercadeo y publicidad, que permita empezar a dar reconocimiento no solo al producto, sino también a la marca. Así mismo, el clima macroeconómico estable, fomenta y promueve las condiciones adecuadas para adelantar alianzas estratégicas, sobre todo con proveedores, quienes, a su vez, permitan disminuir costos para mantener la oferta de valor enfocado hacia costos. El cambio de hábitos de consumo, así como el aumento de la percepción en las personas y empresas por el cuidado personal y la sostenibilidad, se convierte en una oportunidad clara para satisfacer necesidades concretas en dichos segmentos, por lo que se debe plantear como estrategia, una adecuada introducción del producto, por medio de pruebas, btl experienciales y publicidad y mercadeo intensivo, pueda lograr la atracción de clientes para su posterior fidelización.

Por otra parte, dentro de los principales riesgos o amenazas detectadas, se encuentra gran posicionamiento y presencia de multinacionales de alimentos, que están empezando a encontrar atractivo el segmento de productos saludables y fitness, por lo que desde hace algunos años empezaron a lanzar diversidad de productos, que competirían directamente las hamburguesas de Vegana Meat, la cual al ser una micro empresa se vería en desventaja en términos de tamaño, costos, niveles de producción y reconocimiento y experiencia en el mercado. Así mismo, tal como se mencionó en el análisis Porter, como la barrera de entrada de nuevos competidores es baja, el hecho de que el mercado sea un mercado emergente también puede convertirse en una amenaza, pues al existir tantos competidores en el mercado, los niveles de rentabilidad pueden verse afectados. Finalmente, no hay que desconocer que una debilidad detectada es la falta de experiencia en el sector, por lo que todas las estrategias de capacitación y formación que se puedan implementar generarán valor a la empresa y le brindará mayor seguridad en su desempeño, generando eficiencia en los procesos, eficiencia que se verá reflejada en las ventas del producto final.

### **6.5 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el marco de referencia en el que se desenvuelve la empresa, con el fin de tener claro las funciones, jerarquías y dinámica de funcionamiento, que le permitirá alcanzar sus propósitos u objetivos.

La estructura organizacional de Vegana Meat es horizontal, ya que, al ser un modelo de negocio en etapa inicial, la dirección mantendrá un contacto en línea directa con sus trabajadores y supervisión de la producción, pues por el tamaño de la empresa, no se considera necesario tener perfiles medios. La organización está conformada por la Gerencia General, encargado de la administración de la empresa, y funciones comerciales para consecución de alianzas estratégicas con los distribuidores del producto, con el soporte de las actividades de mercadeo y publicidad tercerizadas. El Gerente de producción y calidad, quien estará encargado de la supervisión del proceso productivo, ejecutando funciones de control de calidad y cumplimiento de los procesos de inocuidad de alimentos. En la planta de operaciones se contará con 2 operarios encargados de la transformación del producto y empaquetado y con un conductor, encargado del transporte a los puntos de distribución. Adicionalmente, se contará con personal externo de apoyo, como un contador en determinados períodos del año y un agente comercial por comisiones.

Los niveles de jerarquía son:

Nivel 1: Operarios de planta y conductor

Nivel 2: Gerente general y gerente de producción

### **6.6 Perfiles y funciones**

Con el fin de poder asignar responsabilidades, se establecen descriptivos de cargo para delimitar las funciones de cada miembro de la organización

**Tabla 6.6.1:** Perfiles y funciones Gerente General

CARGO	Gerente general
ÁREA	Administrativa
PERSONAL A CARGO	8 personas
PERFIL	Profesional en áreas administrativas, preferiblemente con estudios de posgrado y experiencia de 2 años en el sector
OBJETIVOS	Dirigir, planificar y controlar la operación general de la empresa
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planear, ejecutar y administrar la adquisición de materia prima e insumos requeridos para la operación eficiente de la empresa, generando estrategias que permitan optimizar los recursos para maximizar los márgenes de utilidad</li> <li>● Realizar proyecciones financieras y de mercado</li> <li>● Hacer la planeación estratégica y seguimiento de cumplimiento de indicadores</li> <li>● Negociación con proveedores</li> <li>● Gestión administrativa</li> <li>● Generar, controlar y mejorar las estrategias de ventas</li> <li>● Atención al cliente</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 6.6.2:** Perfiles y funciones Gerente de producción

CARGO	Gerente de producción
ÁREA	Producción
PERSONAL A CARGO	4 personas



PERFIL	Profesional en ingeniería industrial o áreas afines, con experiencia en plantas de producción de 2 años o más
OBJETIVOS	Organizar, dirigir y controlar el proceso productivo y garantizar cumplimiento de normas de calidad
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la ejecución de todas las actividades de la cadena productiva</li> <li>• Responsable del seguimiento y supervisión de lotes fabricados</li> <li>• Garantizar la seguridad industrial y cumplimiento de estándares de calidad</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los insumos</li> <li>• Evaluar periódicamente el desempeño del personal operario</li> <li>• Hacer seguimiento al flujo del proceso productivo para optimizar espacios y tiempos de producción</li> <li>• Diseñar y dar seguimiento a los requisitos del HACCP</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 6.6.3:** Perfiles y funciones Operario de planta

CARGO	Operario
ÁREA	producción
PERSONAL A CARGO	0 personas
PERFIL	Técnico en alimentos, con experiencia de un año en empresas de producción de alimentos
OBJETIVOS	Participar en el proceso de producción
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y verificación del adecuado funcionamiento de maquinaria y equipos</li> <li>• Recepcionar y almacenar la materia prima según procedimientos establecidos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el proceso de trituración, mezcla, ensamble y empaquetado de las hamburguesas</li> </ul>
--	--

**Fuente.** Elaboración propia

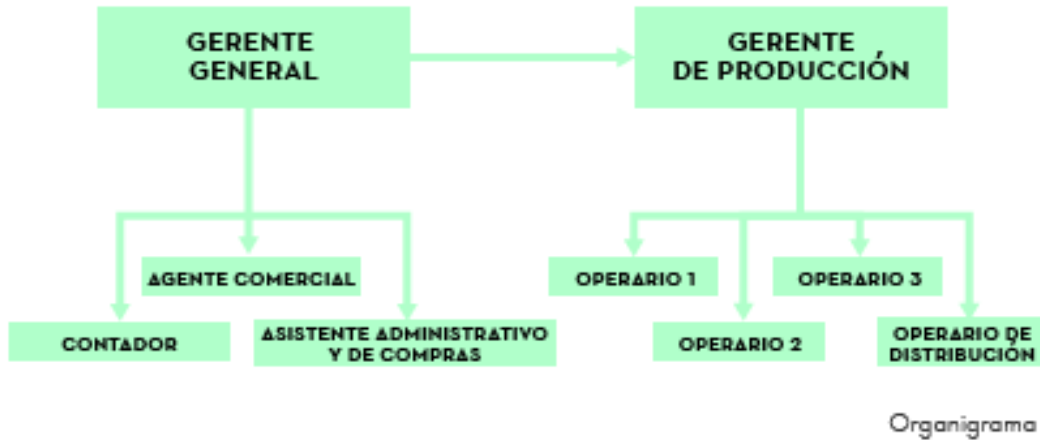
**Tabla 6.6.4:** Perfiles y funciones Conductor

CARGO	Conductor
ÁREA	Administrativo
PERSONAL A CARGO	0 personas
PERFIL	Bachiller, mayor de edad, con licencia de conducción categoría B1
OBJETIVOS	Garantizar la distribución del producto en los puntos de venta en los tiempos establecidos
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la distribución del producto de acuerdo al cronograma establecido</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

### 6.7 Organigrama

Figura 6.1: Organigrama Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

### 6.8 Esquema de contratación y remuneración

El personal de planta será contratado con contrato laboral a término fijo, de acuerdo con las especificaciones legales de la ley laboral colombiana, con una duración de seis (6) meses, en donde los empleados gozarán de todas las prestaciones sociales establecidas como cesantías, vacaciones y primas (Ver anexo No 21 Plan Financiero Vegana Meat). La vinculación se podrá realizar de manera directa o través de empresas temporales.

Tabla 6.8.1: Tabla de salarios de empleados

Nomina											
Cargo	Tipo vinculación	Tipo aporte	N° de SMLV	Participación primer año meses	Salario Base	Aux Transporte	Dotación	Valor Dotación año	Aportes Seguridad Social	Costo Mes Individual	Costo total contrato laboral
MANO DE OBRA INDIRECTA										\$ 12.772.737	\$ 12.772.737
Director Administrativo	Salario	Dinero	6,00	12	\$ 4.968.696	\$ -	n	\$ -	\$ 2.575.275	\$ 7.543.971	\$ 7.543.971
Contador	Honorarios	Dinero	1,00	12	\$ 828.116	\$ -	n	\$ -	\$ -	\$ 828.116	\$ 828.116
Comercial	Salario	Dinero	1,00	12	\$ 828.116	\$ 97.032	n	\$ -	\$ 429.213	\$ 1.257.329	\$ 1.257.329
Asistente Administrativo y Compras	Salario	Dinero	2,50	12	\$ 2.070.290	\$ -	n	\$ -	\$ 1.073.031	\$ 3.143.321	\$ 3.143.321
MANO DE OBRA DIRECTA										\$ 13.518.530	\$ 19.518.530
Director Producción	Honorarios	Dinero	6,00	12	\$ 4.968.696	\$ -	s	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 4.968.696	\$ 6.168.696
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Distribución	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458

Fuente. Elaboración propia

Se tiene en cuenta el tiempo real de producción de la empresa de acuerdo con la jornada laboral establecida por ley (8 horas diarias, 48 a la semana) y número de empleados.

### **6.9 Factores clave de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano ha tomado relevancia dentro de las organizaciones y hoy por hoy es tan importante como la gestión que se tiene sobre los recursos financieros y tecnológicos, pues el fortalecimiento de la dimensión humana permite anticiparse y responder acertadamente a los nuevos retos del mundo globalizado. (Bonnet, 2010). Por medio de dicha gestión, se busca fortalecer el vínculo entre el personal y la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, a través de políticas y directrices encaminados a conocer las necesidades de los trabajadores, promover sus capacidades y talentos y mejorar el ambiente laboral, para generar así un compromiso entre los colaboradores y la organización.

Es por ello que dentro de los objetivos de Vegana Meat se encuentra el potenciar el desempeño del trabajador, para que su conocimiento y habilidades permitan fortalecer la cadena productiva. Tal como lo menciona (Chávez, 2012), se deben establecer acciones que fortalezcan el talento de los colaboradores, evaluando y desarrollando competencias dentro del personal. Para ello se realizarán las siguientes acciones que promuevan y potencialicen el recurso humano con el que cuenta:

*Reclutamiento:* Busca abastecer de aspirantes los procesos de selección mediante la evaluación del candidato, de acuerdo con los perfiles y descriptivos del cargo. Esto facilita la selección de los candidatos potencialmente mejor calificados para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. El proceso inicia con la divulgación de las plazas disponibles, continúa con la preselección de candidatos, la entrevista y finaliza con la escogencia y contratación del candidato más apto para ocupar el cargo.

*Inducción:* Tiene como objetivo principal brindar a los nuevos colaboradores la información y conocimientos necesarios para ejercer eficientemente su cargo y actividades relacionadas, así como información estratégica de la empresa que les permitirá conocer el propósito de su trabajo y de la organización, creando un vínculo con la cultura organizacional, desde el momento mismo en que se vinculan. Dicha inducción puede ser genérica o específica, dependiendo la complejidad del cargo.

*Capacitación:* Permite adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas y conocimientos que promueven la cadena de valor y que motivan y facilita el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

*Descriptivos de cargos y manual de funciones y procesos:* El direccionamiento estratégico realiza la elaboración de perfiles y cargos definiendo las competencias requeridas. Esto facilita la generación de indicadores de gestión y le permite al empleado conocer sus funciones y descriptivos, disminuyendo los errores y promoviendo el crecimiento profesional y mejoramiento continuo.

*Retención de personal:* El personal cualificado ha requerido una inversión para la empresa, por lo que es importante lograr aprovechar este talento en pro de los objetivos estratégicos de la organización. Es por ello que contar con programas de crecimiento profesional, liderazgo y de desarrollo de competencias blandas, permitirá que los colaboradores sientan que su crecimiento y labor es congruente con los objetivos organizacionales y que su apoyo es valorado y recompensado por la organización.

*Pagos y compensaciones establecidos por la ley:* De acuerdo con los establecidos en el Código sustantivo del trabajo, la empresa realizará los pagos y compensaciones a los que el trabajador tenga derecho por Ley.

*Salario emocional:* Es una retribución no económica que la empresa ofrece al empleado, pero que genera bienestar al satisfacer algunas de las necesidades personales, familiares o profesionales de los colaboradores. Esta compensación no económica, deriva en colaboradores satisfechos y comprometidos, que reflejan su estabilidad con altos índices de productividad.

#### **6.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano**

Inicialmente, Vegana Meat no contará con un sistema de bonificaciones en dinero, pero según se alcancen los indicadores de rentabilidad y se presente un crecimiento en ventas, se puede pensar en un incremento salarial superior al establecido por ley. Sin embargo, y tal como se mencionó en el punto 6.9, los colaboradores si podrán recibir otro tipo de compensación no monetaria reflejado en aspectos como el salario emocional (permisos, compensatorios, celebración fechas especiales), las capacitaciones y cursos de formación y el programa para ascensos.

#### **6.11 Esquema de gobierno corporativo**

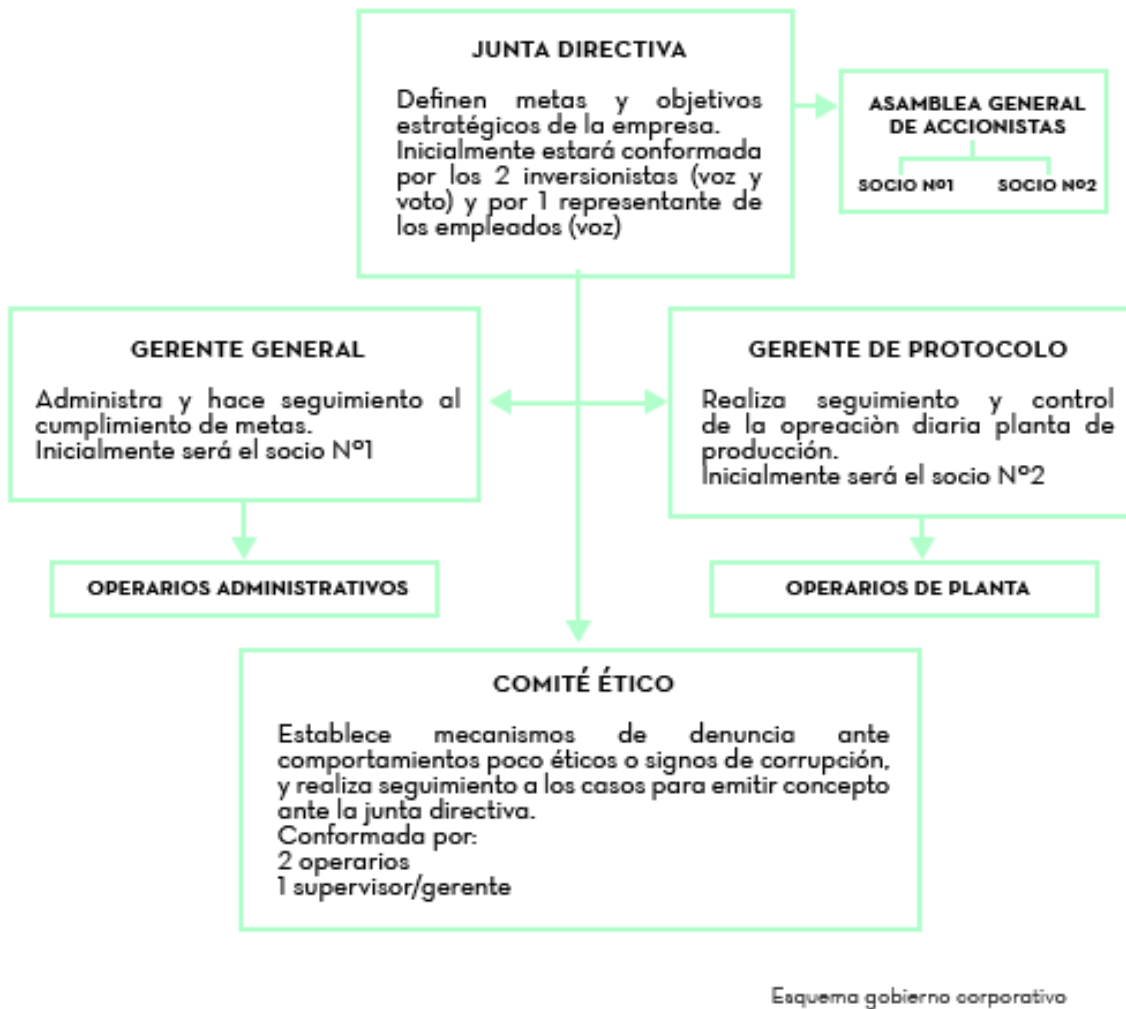
Uno de los indicadores claves de una buena gestión empresarial es la presencia de un gobierno corporativo, ya que gracias a su implementación se pueden fortalecer los sistemas

de control, administración y gestión, haciendo más claros, eficientes y transparentes los procesos no solo al interior de la organización sino también para los stakeholders (grupos de interés), las instituciones, el mercado, la comunidad, el medio ambiente y en general con en el entorno en el que se desenvuelve. Esta gobernanza corporativa, entendida como un conjunto de procesos, políticas y estructura administrativa dentro de las organizaciones, es la que definirá el estilo de gerencia para el cumplimiento de sus objetivos. Lozano y Díaz (2012a), definen el Gobierno corporativo como el conjunto de reglas y principios que permiten prevenir y disminuir los conflictos que se presentan en las sociedades, con el propósito de garantizar una mayor permanencia y competitividad para las empresas, cuyas prácticas buscan un equilibrio entre los derechos y las responsabilidades de los distintos actores que participan en la estructura de la empresa.

Por medio de la implementación de un esquema de gobierno corporativo, Vegana Meat busca evitar malos manejos administrativos, gestión de los recursos humanos sin competencias y falta de transparencia en la gestión. Desde luego la implementación se realizará por estadios, como lo sugiere Lozano y Díaz (2012b), donde inicialmente en el esquema propuesto, los socios inversionistas compartirán roles debido al tamaño de la empresa, pero que en la medida de su crecimiento permitirá ampliar dicho modelo de gobierno corporativo a acciones concretas como:

- Definición de Código de buen Gobierno con el fin de garantizar la transparencia en las decisiones y actividades que ejerce la empresa
- Definición de Código de ética con el fin de generar un clima organizacional ético y promover comportamientos acordes a este clima organizacional evitando conductas inapropiadas que atenten con los principios y valores de la organización
- Conformación de un comité ético con el fin de establecer mecanismos claros de denuncia ante comportamientos poco éticos o signos de corrupción.
- Definición de sistemas de control interno que permitan hacer seguimiento a las actividades y procesos para que se cumplan dentro del marco regulatorio
- Definición de procesos comunicativos con el fin de compartir la información y decisiones que se genere en las áreas directivas (junta directiva o gerencias) y que puedan afectar su entorno.

Figura 6.11.1: Esquema de gobierno corporativo Vegana Meat



Fuente. Elaboración propia

### 6.12 Aspectos legales

Vegana Meat cumplirá con todas las disposiciones legales de la ley colombiana especificadas en el numeral 2.3 *Análisis PESTEL*, siguiendo las disposiciones del Invima y tramitando los permisos necesarios para el adecuado funcionamiento. (Ver anexo 22 Formato único de alimentos registro sanitario Invima)

### 6.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Al momento de constituir una empresa, es necesario determinar el modelo de estructura corporativa que el negocio va a tener. Por sus características, el modelo de constitución de

empresa planteado para Vegana Meat es Sociedad por Acciones Simplificado SAS, pues la empresa se creará inicialmente con dos socios, con participación igualitaria de 50% por cada socio.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), la sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008 y se caracteriza por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. Una vez quede inscrita la sociedad, se conformará una persona jurídica distinta de los accionistas

**Tabla 6.13.1:** Modelo societario Vegana Meat

<b>SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS</b>	
Tipo de Socios y denominación	Accionistas
Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se divide en acciones de igual valor.</li> <li>- Las acciones circulantes corresponden al capital pagado por los accionistas.</li> <li>- Podrán emitirse también acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin voto, bonos de disfrute acciones, capital de los servicios prestados dividendo preferencial y sin derecho a voto o bonos obligatoriamente convertibles en acciones.</li> </ul>
Número de socios o accionistas	Para las sociedades anónimas menos cinco accionistas, pero no hay máximos. La SAS puede ser de un solo accionista.
Responsabilidad de los Socios	Hasta el monto de su aporte.



Órganos de Gobierno	- Asamblea General de Accionistas. - Junta Directiva opcional. - Representante Legal.
Transferencia y/o enajenación de la participación	- Las acciones son libremente negociables, a menos que los estatutos prevean el derecho de preferencia. - No se requiere modificación de los estatutos.
Pago de Capital	En la SAS no hay proporción entre el capital suscrito y el autorizado. El capital suscrito puede ser pagado en un plazo de hasta dos años.
Auditor	Opcional

**Fuente.** Asociación Industriales de Colombia ANDI.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008, para la constitución de dicha sociedad se requiere la elaboración de un contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio. La Cámara de Comercio de Bogotá tiene un servicio para “Constitución de SAS virtual” el cual permite la constitución de este tipo de sociedad de manera virtual lo que agiliza el proceso de manera fácil y segura, el único requisito es que el solicitante tenga capacidad legal para contratar.

Independientemente del medio por el que se decida constituir, siempre hay que tener claro la siguiente información.

**Tabla 6.13.2:** Información requerida constitución legal Vegana Meat SAS

ACCIONISTAS		RAZÓN SOCIAL
NOMBRE	DOCUMENTO	
ADRIANA LÓPEZ GÓMEZ	52887041	VEGANA MEAT SAS
ANDRÉS LÓPEZ LACH		

DOMICILIO PRINCIPAL	TÉRMINO DE DURACIÓN	ACTIVIDAD PRINCIPAL
BOGOTÁ	INDEFINIDO	Producción y comercialización de productos alimenticios.

CAPITAL			ACCIONES		
AUTORIZADO	SUSCRITO	PAGADO	CLASE	NÚMERO	VALOR NOMINAL

**Fuente.** Elaboración propia

#### 6.14 Regímenes especiales

De acuerdo con el informe de la consultora PricewaterhouseCoopers (PWC) en conjunto con el Grupo Banco mundial Paying Taxes (2018), las empresas colombianas pagan una tasa total de impuestos cercana al 69.8%, lo que afecta directamente su nivel de utilidades. Dentro de los impuestos contemplados están:

- Impuesto de renta
- Impuesto de industria y comercio
- Contribuciones a la seguridad social
- Aranceles de materia prima
- Impuesto sobre ventas

En el caso de las sociedades anónimas simplificadas SAS, en la medida en que cuentan con una naturaleza de sociedad comercial, manejan el mismo régimen de impuestos que cualquier clase de sociedad. Esto quiere decir, que la actividad comercial de Vegana Meat no pertenece a ningún régimen especial y por tanto realizará las contribuciones correspondientes de ley.

## **CAPÍTULO 7**

### **ASPECTOS FINANCIEROS**

## **7. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **7.1 Objetivos financieros**

- Determinar los recursos financieros y tipo de financiamiento que se requieren para llevar a cabo el presente plan negocio
- Realizar los estados financieros básicos iniciales del proyecto Vegana Meat
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto Vegana Meat
  - Cálculo del Valor Presente Neto- VAN
  - Cálculo de la Tasa interna de retorno -TIR

### **7.2 Política de manejo contable y financiero**

El manejo contable y financiero de Vegana Meat será, con base en las normas nacionales y cumplimiento de las NIC y NIIF, ser un reflejo de la realidad económica de la empresa con el fin que la información obtenida sirva de insumo para la toma de decisiones. Por tal motivo, los responsables de las áreas financiera y contable deberán dar cumplimiento al marco normativo establecido por la ley, garantizando siempre la transparencia de la información financiera.

Para esto, los estados financieros deberán contener información comparable (entre períodos y con otras entidades similares), verificable (los datos contenidos en la información financiera deben poder contrastarse con la evidencia física y ver si coinciden con la realidad económica de la empresa), oportuna (reconocer oportunamente pasivos, activos y gastos) y comprensible (la información se clasificará y presentará de forma clara y concisa. (Ochoa, Saldivar del Angel, & Saucedo, 2012).

### **7.3 Presupuestos económicos (simulación)**

El plan financiero se desarrolla con la base inicial de establecer y definir un presupuesto inicial de negocio, información que es la base para realizar las estimaciones base de los cálculos de evaluación del proyecto, en este sentido del presupuesto inicial se sacan los diferentes requerimientos y establecen los costos fijos y variables, con los cuales se calcula el precio de ventas y punto de equilibrio. Posteriormente se realizan los cálculos de requerimientos mensuales y proyecciones de ingresos también mensuales, para establecer los resultados de ingresos y egresos del primer año.

Con base en la información obtenida se efectúa un flujo de caja libre y el cual es fundamental para desarrollar los cálculos de indicadores de valor presente (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión (PR), resultados necesarios como mínimo para establecer la viabilidad financiera del negocio. Tal como lo establece Burneo, Delgado y Vérez (2016), un sistema adecuado de indicadores permite establecer las prioridades de la proyección de demanda, en función de la disponibilidad real; es por ello, que el estudio de factibilidad se convierte en una herramienta importante para la toma de decisiones en cuanto a inversión, pues los indicadores anteriormente mencionados, permiten al inversor, tener una idea clara sobre la rentabilidad y viabilidad del proyecto en donde un VAN positivo indicará que los flujos futuros que se espera genere la inversión, sean mayores que el costo en que hay que incurrir para su ejecución y una TIR por encima de la tasa de oportunidad (TIO), indicará que el rendimiento esperado de la inversión es mayor que el costo en que hay que incurrir para su financiación.

Una vez elaborados los casos de los indicadores, se procede a conformar los estados de la situación financiera y estado de resultados iniciales, para análisis y corroborar la viabilidad y factibilidad del negocio propuesto. Lo anterior corresponde al procedimiento de elaboración del plan financiero, para este caso las estimaciones siempre se mantuvieron en un escenario conservador, es decir producción por debajo de la capacidad límite de trabajo, ingresos por debajo de los topes y proyecciones con porcentajes conservadores de incremento de precios.

### 7.4 Proyección de ventas

**Tabla 7.4.1:** Proyección de ventas mes a mes

Proyección de Ventas													
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	AÑO 1
<b>Ventas</b>	<b>\$ 65.564.713</b>	<b>\$ 87.419.618</b>	<b>\$ 87.419.618</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	<b>\$ 109.274.522</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 123.096.165</b>	<b>\$ 1.306.804.503</b>
P1=Producto FNR	\$ 20.644.428	\$ 27.525.904	\$ 27.525.904	\$ 34.407.380	\$ 34.407.380	\$ 34.407.380	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 41.288.856	\$ 426.651.517
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	\$ 31.000
PrecioVP	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 13.763	\$ 165.155
P2=Producto LQN	\$ 20.820.500	\$ 27.760.666	\$ 27.760.666	\$ 34.700.833	\$ 34.700.833	\$ 34.700.833	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 41.640.999	\$ 430.290.326
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	\$ 31.000
PrecioVP	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 13.880	\$ 166.564
P3=Producto BH	\$ 24.099.785	\$ 32.133.047	\$ 32.133.047	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 40.166.309	\$ 449.862.660
Cantidad	1500	2000	2000	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	\$ 28.000
PrecioVP	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 16.067	\$ 192.798

**Fuente.** Elaboración propia

Partiendo de la estimación de la capacidad de producción , se establece un escenario conservador, de ventas para cada producto, teniendo una media 7500 unidades mes para la venta , que en el primer año será un total aproximado de 90.000 unidades, estando por debajo de las 189.000 año que se estiman como capacidad para el primer año según los escenarios de producción Los resultado se multiplica por el precio de venta basados en costos que se estima, con base en la información de costos fijos y variables. Realizado lo anterior se establece el estimado de ventas para el primer año, este resultado es proyectado a cinco años con una tasa del 4.95% para de esta forma obtener la proyección de ventas base del cálculo

Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

del VAN y TIR. Los resultados de los cálculos anuales se pueden observar en la tabla siguiente, se presentan para cada producto a desarrollar, es de recordar que se producirán tres tipos de hamburguesas.

**Tabla 7.4.2:** Proyección de ventas a 5 años

Proyección de Ventas					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>\$ 1.306.804.503</b>	<b>\$ 1.371.458.655</b>	<b>\$ 1.439.311.572</b>	<b>\$ 1.510.521.512</b>	<b>\$ 1.585.254.564</b>
P1=Producto FNR	\$ 426.651.517	\$ 447.760.100	\$ 469.913.031	\$ 493.161.978	\$ 517.561.167
Cantidad	\$ 31.000	\$ 32.534	\$ 34.143	\$ 35.833	\$ 37.605
PrecioVP	\$ 165.155	\$ 173.326	\$ 181.902	\$ 190.901	\$ 200.346
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P2=Producto LQN	\$ 430.290.326	\$ 451.578.940	\$ 473.920.808	\$ 497.368.040	\$ 521.975.324
Cantidad	\$ 31.000	\$ 32.534	\$ 34.143	\$ 35.833	\$ 37.605
PrecioVP	\$ 166.564	\$ 174.805	\$ 183.453	\$ 192.530	\$ 202.055
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P3=Producto BH	\$ 449.862.660	\$ 472.119.615	\$ 495.477.733	\$ 519.991.494	\$ 545.718.073
Cantidad	\$ 28.000	\$ 29.385	\$ 30.839	\$ 32.365	\$ 33.966
PrecioVP	\$ 192.798	\$ 202.337	\$ 212.348	\$ 222.853	\$ 233.879

**Fuente.** Elaboración propia



### 7.5 Presupuesto de costos de comercialización

El desarrollo del negocio se basa en procesos transformadores y aglutinadores de materia prima para el desarrollo de los productos base o *core* del negocio, como son las hamburguesas vegetarianas, los elementos de comercialización están relacionados con empaques y embalajes, los cuales están costeados dentro de gastos administrativos.

**Tabla 7.5.1:** Presupuesto de costos de comercialización

<b>Gastos Administrativos</b>			<b>\$ 10.250.000</b>	<b>\$ 67.000.000</b>
	Papelería	1	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	Gastos de representación	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	Mantenimiento Equipos y Maq	1	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
	Gastos de Distribución	1	\$ 2.500.000	\$ 15.000.000
	Elementos Para empaque de Producto	1	\$ 3.500.000	\$ 21.000.000
	Cafeteria y Aseo	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Señalización BPM	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Otros	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000

**Fuente.** Elaboración propia

**7.6 Presupuesto de costos laborales**

**Tabla 7.6.1:** Presupuesto costos laborales

Nomina											
Cargo	Tipo vinculación	Tipo aporte	N° de SMLV	Participación primer año meses	Salario Base	Aux Transporte	Dotación	Valor Dotacion año	Aportes Seguridad Social	Costo Mes Individual	Costo total contrato laboral
MANO DE OBRA INDIRECTA										\$ 12.772.737	\$ 12.772.737
Director Administrativo	Salario	Dinero	6,00	12	\$ 4.968.696	\$ -	n	\$ -	\$ 2.575.275	\$ 7.543.971	\$ 7.543.971
Contador	Honorarios	Dinero	1,00	12	\$ 828.116	\$ -	n	\$ -	\$ -	\$ 828.116	\$ 828.116
Comercial	Salario	Dinero	1,00	12	\$ 828.116	\$ 97.032	n	\$ -	\$ 429.213	\$ 1.257.329	\$ 1.257.329
Asistente Administrativo y Compras	Salario	Dinero	2,50	12	\$ 2.070.290	\$ -	n	\$ -	\$ 1.073.031	\$ 3.143.321	\$ 3.143.321
MANO DE OBRA DIRECTA										\$ 13.518.530	\$ 19.518.530
Director Produccion	Honorarios	Dinero	6,00	12	\$ 4.968.696	\$ -	s	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 4.968.696	\$ 6.168.696
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Planta	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458
Operario Distribución	Salario	Dinero	1,70	12	\$ 1.407.797	\$ 97.032	s	\$ 1.200.000	\$ 729.661	\$ 2.137.458	\$ 3.337.458

**Fuente.** Elaboración propia

Los costos laborales se establecen con la base de liquidación de contratos laborales, los cuales incluyen todas las prestaciones de la Ley Colombiana, en este sentido se incluyen las dotaciones para personal de planta, la tabla anterior presenta los resultados y valores de la liquidación mensual de los contratos laborales y de servicios, este último para el caso del contador.

**7.7 Presupuesto de gastos administrativos**

**Tabla 7.7.1:** Presupuesto gastos administrativos

Descripción		Cantidad	Gasto Mensual por Rubro	Gasto año
<b>Gastos General</b>			<b>\$ 10.650.000</b>	<b>\$ 74.600.000</b>
	Telefonia Celular	2	\$ 150.000	\$ 3.600.000
	Servicios Acueducto	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	Servicios Energia	1	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
	Servicio de Gas	1	\$ 400.000	\$ 4.800.000
	Servicio Internet	1	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	Servicio Monitore Seguridad	1	\$ 650.000	\$ 7.800.000
	Adecuaciones Bodega	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Alquiler de Bodega	1	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
<b>Gastos Administrativos</b>			<b>\$ 10.250.000</b>	<b>\$ 67.000.000</b>
	Papeleria	1	\$ 150.000	\$ 1.800.000
	Gastos de representación	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	Mantenimiento Equipos y Maq	1	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
	Gastos de Distribución	1	\$ 2.500.000	\$ 15.000.000
	Elementos Para empaque de Producto	1	\$ 3.500.000	\$ 21.000.000
	Cafeteria y Aseo	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Señalización BPM	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Otros	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000
<b>Gastos de Ventas</b>			<b>\$ 1.479.167</b>	<b>\$ 17.750.000</b>
	Afiches		\$ 41.667	\$ 500.000
	Volantes		\$ 20.833	\$ 250.000
	Activacion BTL		\$ 250.000	\$ 3.000.000
	Lanzamiento Marca		\$ 291.667	\$ 3.500.000
	Impulsadoras		\$ 166.667	\$ 2.000.000
	Redes Sociales		\$ 208.333	\$ 2.500.000
	Prueba Producto		\$ 333.333	\$ 4.000.000
	Letreros		\$ 166.667	\$ 2.000.000
<b>Total Gasto de Operación</b>			<b>\$ 22.379.167</b>	<b>\$ 159.350.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos presenta los gastos administrativos y generales, requeridos para soportar las operaciones del emprendimiento en su primer año. Así mismo, se presentan los gastos relacionados publicidad y mercadeo. Los gastos generales están relacionados con la operación de servicios públicos requeridos en planta y área administrativa, en este rubro se incluyen rubros de adecuaciones de las áreas para cumplir con requerimientos de sanidad y salubridad para la emisión de permisos de operación.

### 7.8 Presupuesto de inversión

**Tabla 7.8.1:** Presupuesto de inversión

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR MES O UNITARIO	CANTIDAD	VALOR AÑO
Mezcladora- amasadora	Unidades	\$ 4.821.090	1	\$ 4.821.090
Máquina trituradora/ Molino eléctrico	Unidades	\$ 6.130.774	1	\$ 6.130.774
Máquina para sellar al vacío	Unidades	\$ 9.230.718	2	\$ 18.461.436
Horno de convección	Unidades	\$ 6.171.246	2	\$ 12.342.492
Estufa a gas	Unidades	\$ 3.800.000	1	\$ 3.800.000
Formador de hamburguesas	Unidades	\$ 5.500.000	2	\$ 11.000.000
Equipamentos y Accesorios	Varios	\$ 3.000.000	2	\$ 6.000.000
Muebles ( escritorio, sillas, estantes, etc.)	Unidades	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
Computadora (impresora, red)	Unidades	\$ 2.500.000	3	\$ 7.500.000
Teléfono	Unidades	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Costo Materia Prima Producto FNR	Mes	\$ 4.539.675	6	\$ 27.238.050
Costo Materia Prima Producto LQN	Mes	\$ 4.971.050	6	\$ 29.826.300
Costo Materia Prima Producto BH	Mes	\$ 13.005.300	6	\$ 78.031.800
Costo MO Produccion	Mes	\$ 19.518.530	6	\$ 117.111.180
Costo MO Administrativo	Mes	\$ 12.772.737	6	\$ 76.636.422
Gastos General	Mes	\$ 10.650.000	6	\$ 63.900.000
Gastos Administrativos	Mes	\$ 10.250.000	6	\$ 61.500.000
Gastos de Ventas	Mes	\$ 1.479.167	3	\$ 4.437.500
REGISTRO DE MARCA	Unidades	\$ 2.100.000	1	\$ 2.100.000
CONSTITUCION SOCIEDAD	Unidades	\$ 1.278.000	1	\$ 1.278.000
<b>Inversion Total, Primer Año</b>				<b>\$ 535.215.044</b>

Fuente. Elaboración propia

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

El presupuesto de inversión presentado en la tabla anterior corresponde a la integración de los diferentes rubros requeridos para el funcionamiento de la empresa en su primer año, el resultado de este ejercicio busca definir la distribución de los recursos financieros del negocio, así como identificar las fuentes de financiación del emprendimiento. Un primer resultado es que se identificó que se hace necesario contar con recurso externos, y se visualiza el desarrollo de un préstamo bancario, más adelante se presentan los cálculos de dicha obligación financiera, el interés o precio del dinero se incluyen dentro de los costos fijos del proyecto.

### 7.9 Estados financieros (escenario probable)

#### 7.10 Flujo de caja

**Tabla 7.10.1:** Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA ECONOMICO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 1.306.804.503	\$ 1.371.458.655	\$ 1.439.311.572	\$ 1.510.521.512	\$ 1.585.254.564
Valor de Rescate de activos Fijos						
Valor de Rescate de capital de Trabajo						\$ 556.415.704
<b>Total de Ingresos</b>		\$ 1.765.485.754	\$ 1.371.458.655	\$ 1.439.311.572	\$ 1.510.521.512	\$ 2.141.670.268
Costo de Produccion		\$ 575.764.278	\$ 605.858.936	\$ 637.590.439	\$ 671.048.645	\$ 706.328.388
Gastos Operativos		\$ 159.350.000	\$ 167.233.841	\$ 175.507.736	\$ 184.190.981	\$ 193.303.830
Impuestos		\$ 172.320.327	\$ 182.826.691	\$ 193.489.019	\$ 204.973.972	\$ 217.417.995
Inversión	\$ 535.215.044					
<b>Total Egresos</b>	\$ 535.215.044	\$ 907.434.605	\$ 955.919.469	\$ 1.006.587.194	\$ 1.060.213.597	\$ 1.117.050.212
<b>Flujo de Caja Económico</b>	\$ (535.215.044)	\$ 858.051.149	\$ 415.539.187	\$ 432.724.378	\$ 450.307.915	\$ 1.024.620.056
CW		\$ 458.681.252	\$ 481.374.506	\$ 505.190.510	\$ 530.184.811	\$ 556.415.704

**Fuente.** Elaboración propia

## Proyecto Creación de empresa- Vegana Meat SAS

La siguiente tabla nos presenta el flujo de financiero, el cual representa el movimiento del dinero de la organización, es decir las entradas y salidas que están directamente relacionadas con su actividad económica, en el caso del presente ejercicio el flujo de caja es positivo constantes, es decir que desde el primer año, la labor de la empresa empieza cubriendo los diferentes requerimientos y permite generar un margen, ratificando la viabilidad del negocio para su operación y por ende para cubrir sus obligaciones oportunamente.

**Tabla 7.10.2:** Flujo de caja financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 1.306.804.503	\$ 1.371.458.655	\$ 1.439.311.572	\$ 1.510.521.512	\$ 1.585.254.564
Valor de Rescate de activos Fijos						
Valor de Rescate de capital de Trabajo						\$ 556.415.704
Prestamo	\$ 107.043.009					
<b>Total de Ingresos</b>	\$ 107.043.009	\$ 1.306.804.503	\$ 1.371.458.655	\$ 1.439.311.572	\$ 1.510.521.512	\$ 2.141.670.268
Costo de Produccion		\$ 575.764.278	\$ 605.858.936	\$ 637.590.439	\$ 671.048.645	\$ 706.328.388
Gastos Operativos		\$ 159.350.000	\$ 167.233.841	\$ 175.507.736	\$ 184.190.981	\$ 193.303.830
Intereses		\$ 30.507.257	\$ 27.034.444	\$ 22.571.878	\$ 16.837.480	\$ 9.468.780
Amortizacion Prestamo		\$ 12.185.312	\$ 15.658.126	\$ 20.120.692	\$ 25.855.089	\$ 33.223.790
Impuestos		\$ 172.320.327	\$ 182.826.691	\$ 193.489.019	\$ 204.973.972	\$ 217.417.995
Inversión	\$ 535.215.044					
<b>Total Egresos</b>	\$ 535.215.044	\$ 950.127.174	\$ 998.612.038	\$ 1.049.279.764	\$ 1.102.906.167	\$ 1.159.742.782
<b>Flujo de Caja Económico</b>	\$ (428.172.035)	\$ 356.677.328	\$ 372.846.617	\$ 390.031.809	\$ 407.615.346	\$ 981.927.487

**Fuente.** Elaboración propia

**7.11 Estado de resultados**

**Tabla 7.11.1:** Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1.306.804.503	\$ 1.371.458.655	\$ 1.439.311.572	\$ 1.510.521.512	\$ 1.585.254.564
Costos de Producción	\$ 575.764.278	\$ 605.858.936	\$ 637.590.439	\$ 671.048.645	\$ 706.328.388
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 731.040.225	\$ 765.599.719	\$ 801.721.133	\$ 839.472.868	\$ 878.926.176
Gastos Generales	\$ 74.600.000	\$ 78.290.835	\$ 82.164.274	\$ 86.229.352	\$ 90.495.549
Gastos Administrativos	\$ 67.000.000	\$ 70.314.825	\$ 73.793.651	\$ 77.444.592	\$ 81.276.163
Gastos de Ventas	\$ 17.750.000	\$ 18.628.181	\$ 19.549.811	\$ 20.517.037	\$ 21.532.118
<b>Utilidad Operativa</b>	\$ 571.690.225	\$ 598.365.878	\$ 626.213.398	\$ 655.281.887	\$ 685.622.347
Depreciación	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158	\$ 17.311.158
Amortización de Intangible	\$ 1.689.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 30.507.257	\$ 27.034.443,54	\$ 22.571.877,62	\$ 16.837.480,42	\$ 9.468.780,02
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ 522.182.809	\$ 554.020.276	\$ 586.330.361	\$ 621.133.248	\$ 658.842.408
Impuesto Renta 33%	\$ 172.320.327	\$ 182.826.691	\$ 193.489.019	\$ 204.973.972	\$ 217.417.995
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 349.862.482	\$ 371.193.585	\$ 392.841.342	\$ 416.159.276	\$ 441.424.414

**Fuente.** Elaboración propia

La tabla anterior presenta el resultado del cálculo del estado financiero de resultados, el cual es uno de los estados financieros básicos de la contabilidad y que representa los resultados financieros para determinar si una vez descontados costos y gastos se define utilidad o no, para el caso del escenario trabajado, ofrece utilidad, siendo esto muy significativo, dado que continúa presentando indicadores de favorabilidad para la ejecución e implementación del proyecto.



**7.12 Balance general**

**Tabla 7.12.1:** Balance General

<b>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA</b>	
<b>BALANCE DE APERTURA</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja	\$ 428.172.034,82
Bancos	\$ 107.043.008,71
Inventarios	\$ 135.096.150
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 670.311.194</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Maquinaria y Equipos	\$ 70.055.792
Muebles y Enseres	\$ 3.100.000
<b>Total Activo NO Corriente</b>	<b>\$ 73.155.792</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 743.466.986</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Obligaciones con terceros	\$ 208.251.942,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 208.251.942,00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>Total Pasivo NO Corriente</b>	<b>\$ 107.043.008,71</b>
Obligación Bancaria	\$ 107.043.008,71
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 315.294.950,71</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Aportes de Socios	\$ 428.172.034,82
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 428.172.034,82</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 743.466.985,53</b>

**Fuente.** Elaboración propia

El estado de la situación financiera o comúnmente llamado balance general, busca presentar los resultados de la empresa en un determinado momento, es decir es una fotografía en un

momento de la operación , en este sentido para el caso del presente proyecto se elabora el balance inicial es cual es un estado de requerimiento especial el cual busca determinar la correcta estructura de las operaciones y por ende los resultados de la misma, realizada su estructuración y validando con la ecuación fundamental de la contabilidad , es decir activo es igual a pasivo más patrimonio, nos arroja que la operación ha sido configurada correctamente y ofrece una situación real de lo que podría ser la labor permanente de la empresa, ratificando lo antes concluido de la viabilidad del negocio.

### 7.13 Indicadores financieros

**Tabla 7.13.1:** Indicadores financieros

INDICADORES DE EVALUACION	
INDICADOR	VALOR
VAN ECONOMICO	\$ 1.433.884.820
VAN FINANCIERO	\$ 1.018.707.937
TIO	18%
TIR ECONOMICO	125%
TIR FINANCIERO	88%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (AÑOS)	1,1

**Fuente.** Elaboración propia

Utilizando los indicadores comúnmente aceptados para evaluar proyectos como son el valor presente neto- VAN y la tasa interna de retorno- TIR, han permitido concluir la viabilidad

financiera del negocio, esto en razón a que el VAN es positiva indicando que los resultados serán favorables en el corto plazo y mediano, desde que se cumplan los escenarios y estimaciones presentadas en los cálculos del plan financiero. En este mismo sentido la TIR son arroja un resultado significativo en el cual comparado a otras tasas como la tasa interna de oportunidad- TIO, es superior reflejando una muy buena rentabilidad para el proyecto y que está dentro de las proyecciones para el sector de las comidas rápidas con altos componentes innovadores.

Finalmente se calcula un indicador adicional que corresponde al tiempo de retorno de la inversión el cual presenta que para el retorno de la inversión es un poco por encima del año, lo cual complementa los resultados favorables que se obtuvieron con los indicadores anteriores.

**7.14 Fuentes de financiación**

**Tabla 7.14.1:** Estructura de financiamiento

<b>ESTRUTURA DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CAPITAL PROPIO	\$ -	0,0%
SOCIOS	\$ 428.172.034,82	80,0%
BANCOS	\$ 107.043.008,71	20,0%
	\$ 535.215.043,53	

**Fuente.** Elaboración propia

La principal fuente de financiación del proyecto será con recursos de los socios, no obstante, se contempla la solicitud de un crédito para complementar los aportes de los socios, en este sentido se ha trabajado de esta manera a fin de tener un escenario conservador y contar con un cierre financiero del proyecto.

A continuación, se presenta la tabla de amortización de la obligación bancaria, a fin de identificar el precio del dinero por la operación crediticia, la cual se incorpora a los costos fijos del proyecto, para que sean estimados dentro del valor que paga el cliente al momento de adquirir los productos de la empresa.

**Tabla 7.14.2:** Tabla de amortización anual

	Prestamo	Cuota	Tasa	Plazo
	\$ 107.043.008,71	(\$ 42.692.569,56)	28,5%	5
PERIODO	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
0				\$ 107.043.008,71
1	(\$ 42.692.569,56)	(\$ 30.507.257,48)	(\$ 12.185.312,08)	\$ 94.857.696,63
2	(\$ 42.692.569,56)	(\$ 27.034.443,54)	(\$ 15.658.126,02)	\$ 79.199.570,61
3	(\$ 42.692.569,56)	(\$ 22.571.877,62)	(\$ 20.120.691,93)	\$ 59.078.878,68
4	(\$ 42.692.569,56)	(\$ 16.837.480,42)	(\$ 25.855.089,14)	\$ 33.223.789,54
5	(\$ 42.692.569,56)	(\$ 9.468.780,02)	(\$ 33.223.789,54)	\$ 0,00
Costo Financiero	SUMATORIA	\$ 106.419.839,09	\$ 107.043.008,71	
Costo Financiero Mensual		\$ 1.773.664		

**Fuente.** Elaboración propia

### 7.15 Evaluación financiera

El proyecto Vegana Meat se presenta como un plan de negocio económica y comercialmente realizable y viable de ejecutar, esto basados en las estimaciones de mercado, operación, estimaciones de costos, gastos e ingresos, así como normas sanitarias y ambientales para este tipo de negocios. Lo anterior, se refleja en el resultado de indicadores como el valor presente neto- VAN, el cual es ampliamente utilizado para establecer, medir los proyectos en el sentido de los objetivos de básicos financieros de maximizar la inversión. Un VAN que es mayor a cero, indica que el proyecto es viable financieramente, toda vez que es el resultado de los ingresos, menos egresos y la inversión inicial, es decir que, hecha la operación, si existe remanente las opciones de desarrollo del negocio son positivas y entre más alejado de cero serán más significativas las opciones de rentabilidad que podrían obtener.

Así mismo, la tasa interna de retorno- TIR, es otro de los indicadores más utilizados en la evaluación de proyectos para establecer la viabilidad del proyecto, para el caso del presente proyecto el resultado de la TIR es de (91%), el resultado obtenido permite tener un panorama de la rentabilidad satisfactorio, dado que está ampliamente por encima de la tasa interna de oportunidad, entendida esta como lo que desprecia el inversionista por participar en este negocio en comparación a otras inversiones, para el ejercicio se tomó una TIO (18%), muestra la rentabilidad mínima que esperamos obtener después de hacer la inversión

## 8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

### 8.1 Dimensión social

Con el fin de cerrar la brecha de desigualdades a la que muchos de los habitantes de países en vía de desarrollo se enfrentan, Vegana Meat, por medio de su actividad buscará generar un impacto social, no solo para sus colaboradores sino para su entorno. Dentro de las principales acciones a llevar a cabo para cumplir este propósito de sostenibilidad se encuentran:

*Prácticas laborales responsables:* Para Vegana Meat, las prácticas laborales responsables, implica la creación de empleo formal, jornadas laborales adecuadas, pago justo de salario y prestaciones laborales de acuerdo con la regulación colombiana, pero adicionalmente buscará ofrecer a sus colaboradores una estabilidad laboral, que fomente y garantice el bienestar mental, físico y social de quienes conforman la organización. Esto permitirá fortalecer la cultura y el clima organizacional, promoverá la unificación de las expectativas individuales con las de la organización y la reducción de la rotación de personal y estrés laboral, generando así, relaciones de largo plazo con sus colaboradores.

*Generación de empleo para comunidades vulnerables:* Vegana Meat buscará integrar grupos vulnerables (discapacitados, reinsertados o minorías étnicas) al mercado laboral bogotano, con el fin de generar un aporte social que impacte a la comunidad donde funciona, aumentando así el sentido de pertenencia de los empleados en la compañía, que claramente se verá reflejado en su productividad. Adicionalmente, este tipo de acciones fortalecen la imagen corporativa de la empresa.

*Inclusión:* Los precios competitivos y accesibles que ofrecerá Vegana Meat, facilitará incluir este tipo de productos a base de vegetales, en el mercado de alimentos de estratos 1, 2 y 3

*Salud Pública:* El modelo de negocio implica promover un cambio cultural en los modelos de alimentación, hacia una alimentación más natural y saludable, lo que se verá reflejado en la salud de sus consumidores. Esto, en el largo plazo, mejorará los índices de enfermedades derivadas de una mala alimentación, impactando de manera positiva la salud pública y sus políticas de prevención.

## **8.2 Dimensión ambiental**

La Comisión de Bundtlant (1987), definió el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ISO 26000, 2010, p4). En ese sentido, el desarrollo sostenible se presenta como un reto para las organizaciones, pues los actuales modelos de consumo han socavado esta premisa, pues claramente se están comprometiendo los recursos de las generaciones futuras, evidenciado en el cambio climático, la desaparición de especies y los altos niveles de contaminación de las aguas, lo que ha puesto en la mira a las empresas productoras, pero también a los consumidores, pues ambas partes deben replantear los modelos de consumo actuales para poder respetar y preservar estos recursos a las generaciones venideras.

Tal como lo menciona el Objetivo de Desarrollo Sostenible –ODS No. 12, planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2018), la importancia de una producción y consumo responsable, para lograr un crecimiento económico y desarrollo sostenible, reduciendo el impacto ecológico mediante un cambio en los métodos de producción y consumo tanto de bienes como de recursos, debe ser una prioridad tanto para los productores como para los consumidores actuales.

Lo anterior implica un cambio de pensamiento y de paradigma en la forma en que se gestionan los procesos dentro de las organizaciones, pero también en la manera en que se concientiza a los consumidores por medio de una comunicación transparente, sin mentiras ni publicidad engañosa. Así como el desarrollo de las actividades económicas de la empresa, genera impactos en el medio ambiente, estos impactos pueden transformarse y volverse positivos, por medio de la implementación de programas de producción limpia, manejo y reutilización de residuos, y la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que mitiguen dicho impacto y generen un valor económico, social y ambiental tanto para la empresa como para sus grupos de interés y entorno.

No resulta fácil para las organizaciones cambiar los modelos tradicionales, pero si desde el principio la empresa se concibe bajo los parámetros de la responsabilidad social empresarial (RSE), la comunicación, ejecución y seguimiento de procesos bajo la gestión de RSE<sup>24</sup>, permitirá permear la cultura organizacional, para poco a poco ir instaurando procesos, haciendo seguimiento y midiendo los impactos.

---

<sup>24</sup> Responsabilidad Social Empresarial



Vegana Meat buscará gestionar su plan de producción enmarcado en la economía circular, repensando el ciclo de vida del producto pensando en la reutilización, redistribución y reciclaje, aprovechando que los insumos de producción generan únicamente residuos orgánicos que pueden ser aprovechados de diversas maneras, haciendo eficiente la utilización de los recursos con los que se cuentan.

*Reutilización de residuos:* Como el proceso de producción de nuestras hamburguesas utiliza como materia prima materiales 100% naturales y biodegradables, los residuos generados por la limpieza de los vegetales, hongos, y legumbres, serán recogidos para tratamiento de compostaje, con el fin de que sirvan de materia prima para un nuevo proceso como puede ser la elaboración de abonos orgánicos o de productos desechables biodegradables, ya que esta gestión integral de los residuos, permitirá reducir el impacto negativo que la ausencia de tratamiento genera.

El compostaje como proceso bio-oxidativo, convierte los residuos orgánicos degradables en un material estable con nuevos usos definidos, especialmente en el área agrícola. Al estar alineado con la cadena productiva, pues nuestros proveedores provienen de dicho sector, se podrán gestionar alianzas para que los proveedores (campesinos agricultores) reciban el compostaje derivado de la gestión de residuos y sirvan a sus cultivos, mientras nosotros como compradores de su producto, recibimos descuentos en precio o adiciones en cantidad, fomentando así un ciclo positivo, que fortalece y fomenta el proceso de economía circular. El reto será gestionar dichas alianzas, bien sea con un tercero o directamente con los proveedores.

*Investigación para mejora de empaque:* La disposición final de los envases plásticos es un tema ambiental que preocupa al mundo y que se ha debatido en diversos espacios como el World Economic Forum, celebrada anualmente en Davos, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre medio ambiente en 2012 y en la Comisión europea en su plan de economía circular del 2015, entre otras. Las empresas que utilizamos este tipo de material, debemos ser conscientes del impacto que este desecho genera al ambiente y buscar alternativas que mitiguen dicho impacto.

En nuestro caso, como las hamburguesas vienen empacadas al vacío, con el único fin de garantizar la preservación del alimento durante un período de tiempo más largo, evitando la entrada de oxígeno al producto, y conservando los aromas y propiedades organolépticas, el material utilizado es el polietileno de baja densidad. El polietileno es un polímero, preparado a partir de etileno, y es uno de los plásticos más usados en el mercado debido a sus costos; sin

embargo, para el año 2016, anualmente se llegó a producir hasta 80 millones de toneladas anuales en todo el mundo (Jiménez, 2017).

Será responsabilidad de empresas como Vegana Meat, invertir en desarrollo e investigación para encontrar un justo equilibrio entre las ventajas del polietileno y el empaque al vacío y el uso de materiales biodegradables que generen menor impacto en el ambiente. Ya se están haciendo investigaciones sobre nuevos materiales de origen biológico que protejan los alimentos, y aunque aún están en desarrollo se convierten en una acción de cambio, que favorecerá el manejo de los residuos, especialmente los de plástico. En definitiva, la opción del polietileno es una opción inicial por los costos y ventajas que presentan y mientras la empresa utilice este material se buscará hacer campañas de concientización para la separación de basuras y reciclaje entre nuestros consumidores; sin embargo, es importante implementar a futuro mejoras en el empaque para fortalecer la cadena de valor y disminuir el impacto negativo de este tipo de productos en el ambiente.

### **8.3 Dimensión económica**

De acuerdo con lo establecido en las Guías G4 del Global Reporting Initiative GRI (2015), La dimensión económica de la sostenibilidad abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. Es así como la creación de valor de las empresas, de manera responsable, debe incluir acciones que promuevan la integración productiva, mientras sus actuaciones se desarrollan en un ambiente transparente, de buena gestión y responsable con su entorno.

Es por ello que, Vegana Meat desarrolla su dimensión económica por medio de los siguientes frentes:

*Inclusión de proveedores campesinos:* Que fomenta el crecimiento del agro en Colombia, otorgando pagos justos y abriendo mercados para estos pequeños productores en las ciudades

*Viabilidad económica:* De acuerdo con lo establecido por Pérez, Cruz y Quiroz (2012), la viabilidad financiera de Vegana Meat se analizó por medio de los siguientes indicadores de evaluación:

**Tabla 8.3.1:** Indicadores de evaluación

INDICADORES DE EVALUACION	
INDICADOR	VALOR
VAN ECONOMICO	\$ 1.433.884.820
VAN FINANCIERO	\$ 1.018.707.937
TIO	18%
TIR ECONOMICO	125%
TIR FINANCIERO	88%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (AÑOS)	1,1

**Fuente.** Elaboración propia

*Generación de utilidades:* que deriva en generación de empleos y crecimiento del sector de alimentos en Colombia

Utilidad después de impuestos para el primer año= \$ 365.590.468

#### **8.4 Dimensión de gobernanza**

Como las organizaciones son entes dinámicos que permanecen en continua evolución, los modelos de gobierno corporativo también se han ido transformando de acuerdo con las necesidades del entorno. Por ejemplo, Hawley y Williams (1996), identificaron cuatro instancias de evolución en donde en un principio se centraba en la gestión financiera en búsqueda de la maximización de las utilidades para los accionistas (shareholders), para finalmente llegar al modelo de stakeholders, en donde este propósito financiero se amplía, incluyendo a todos los grupos de interés que intervienen en el proceso, entendiendo estas relaciones con los grupos como un factor determinante en el éxito de la gestión a largo plazo. Este modelo de stakeholders, es el modelo que se ha venido aplicado en los últimos años, y en últimas, busca la satisfacción de los intereses de las partes involucradas, pero basándose en el cumplimiento de unos principios y valores definidos y la decisión de las organizaciones de establecer estos principios sobre un modelo de shareholders o stakeholders es lo que diferencia una organización que busca ser socialmente responsable.

Hoy en día, las organizaciones funcionan en ambientes cada vez más globalizados y complejos, lo que les implica solventar problemáticas no solo a su interior, sino también teniendo en cuenta su entorno. Es así como, aspectos económicos, sociales, ambientales,

políticos y tecnológicos deben ser tenidos en cuenta, con el fin de no afectar negativamente su cadena de valor; entender estas problemáticas del entorno y adelantarse a las posibles contingencias, le permitirá a las organizaciones ser organizaciones propositivas, que innovan, que resuelven problemáticas y aportan al desarrollo de su entorno mientras crecen y se fortalecen a nivel interno generando ventajas competitivas sobre su competencia, y no simple organizaciones reactivas. Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones socialmente responsables, deberán ampliar su propósito e incluir a sus grupos de interés al momento de definir sus principios y valores corporativos, pero, además, deberá tener en cuenta las consideraciones sociales y ambientales de su quehacer, es decir, deberá ya no solo tener en cuenta a sus grupos de interés sino el impacto que su accionar genera en su entorno.

Es así como, de acuerdo con Lozano y Díaz (2012c), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) analizada desde un enfoque de competitividad y sostenibilidad, se presenta como un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos de interés, además de los impactos económicos, sociales y ambientales, derivados de la actividad empresarial. (Programa ComprometeRSE). Esto implica para las empresas, asumir un compromiso voluntario, basado en la transparencia y la ética para la contribución de un desarrollo sostenible de la comunidad donde opera.

Es por ello que, si Vegana Meat quiere consolidarse dentro del mercado de alimentos en Colombia, dentro de su planeación corporativa deberá, tal como lo mencionan Rojas, Ramírez y Vélez (2013), disminuir, atenuar, mitigar y compensar el impacto que sus actividades generan en su entorno, preocupándose no solo por su crecimiento, sino de cómo éste puede contribuir por medio de su aporte social, la protección y buen uso de los recursos y el progreso económico que genera en donde opera, a un desarrollo sostenible de su entorno. Para poder llevar a cabo estas premisas, es necesario que desde su concepción se establezcan principios éticos y legales que enmarquen su actuar y le permita llevar a cabo su misión, bajo los parámetros de una empresa socialmente responsable.

Para ello, nuestra empresa se regirá por los principios del buen gobierno corporativo basándose en los principios generales establecidos por la OCDE (2016), con el fin de fomentar la confianza, transparencia y rendición de cuentas, que promuevan la estabilidad financiera, facilite la captación de nuevos inversionistas y permita un crecimiento económico sin afectar negativamente su entorno:

1. Promover la transparencia y eficacia de los procesos dentro de la empresa, y articularlos de forma clara delegando las responsabilidades de cada cargo.
2. Garantizar el trato equitativo de los accionistas, facilitando el ejercicio de sus derechos.
3. Reconocer los derechos de todos y cada uno de sus colaboradores, fomentando su participación dentro de los procesos de la empresa.
4. Realizar una rendición de cuentas oportuna y precisa de temas relevantes como estados financieros, resultados de la operación, cambios estratégicos u organizacionales.
5. Definir la orientación estratégica de la empresa, asumiendo una dirección ejecutiva responsable que dé cuentas de su gestión a sus grupos de interés.

Como el plan de negocios de Vegana Meat, se encuentra en una etapa temprana, basándonos en el diagnóstico que propone Lozano y Díaz (2012d), este es el estadio en el que nos encontramos y las acciones que se llevarán a cabo para fortalecer los aspectos de gobernanza y RSE:

*I.Planeación Estratégica:* “Estadio 2: Se evidencia su interés de orientar su estrategia corporativa hacia la RSE, pero aún no se encuentra documentada”

*Acciones:*

- Identificar las tendencias de RSE que impactan directamente el sector de alimentos en Bogotá-Colombia
- Identificar los riesgos y oportunidades de una gestión con RSE
- Establecer estrategias y metas referentes al impacto social, económico y ambiental y divulgarlas con los colaboradores.

*II. Gobierno Corporativo:* “Estadio 1: No se evidencia un conjunto de normas que permite compartir la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones relevantes con la generación de valor en la empresa”

*Acciones:*

- Garantizar la transparencia en las decisiones y actividades que ejerce la empresa

- Comunicar a todos los colaboradores las decisiones que los afecten o que afecten el entorno
- Generar un clima organizacional ético y promover comportamientos acordes a este clima organizacional
- Establecer mecanismos claros de denuncia ante comportamientos poco éticos o signos de corrupción.

III. *Impacto de la RSE*: “Estadio 1: No realiza gestión de RSE, por lo tanto, no tiene ningún indicador”

*Acciones:*

- Identificar qué actividades se desarrollan que implique impacto de RSE
- Documentar la ejecución de estos procesos
- Establecer indicadores claros sobre el impacto de los procesos o actividades con impacto en RSE
- Generar un cuadro de control que permita hacer seguimiento a dichos procesos y cumplimiento de indicadores.

IV. *Reputación y comunicación de RSE*: “Estadio 2: Los grupos de interés reconocen algunos espacios y mecanismos de diálogo y participación en los asuntos de la organización”

*Acciones:*

- Definir los objetivos del plan de comunicación de RSE
- Establecer los canales de comunicación con cada uno de los grupos de interés
- Definir el mensaje clave para cada grupo de interés
- Diseñar un plan de acción para las comunicaciones y hacer el respectivo seguimiento.
- Realizar evaluación periódica de la efectividad de los canales seleccionados.

## **CAPÍTULO 9**

### **CONCLUSIONES**

## 9. CONCLUSIONES

El resultado del análisis del presente plan de negocios permite tener un panorama detallado del mercado, la descripción minuciosa del proceso productivo y la viabilidad de ejecución de este, encontrándose que Vegana Meat tiene un amplio mercado a su favor, debido a la estabilidad macroeconómica del entorno y a la aparición de nuevas tendencias hacia la alimentación saludable que se ha ido abriendo mercado en segmentos específicos en la ciudad de Bogotá, como dio cuenta el estudio de mercado. El énfasis en la calidad y los beneficios del producto se convertirán en el mantra de la empresa, que, sumado a la oferta poco conocida de productos similares a base natural en la ciudad de estudio, facilitará el posicionamiento de marca, que a su vez permitirá obtener un flujo de ingresos constante, garantizando la sostenibilidad del proyecto no solo a nivel financiero sino a nivel social y ambiental.

El entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del País, se muestra favorable y estable, con normas y entes definidos para ejercer un control sobre la actividad de expendio de alimentos. Así mismo, el mercado de alimentos a base de vegetales en la ciudad de Bogotá muestra un paulatino crecimiento, lo que facilita la identificación de segmentos o nichos de mercado que buscan este cambio en sus hábitos y que estarían dispuestos a migrar hacia versiones más saludables de sus productos, menos procesadas y más naturales especialmente en productos sustitutos de la carne, como el ofrecido por Vegana Meat. Después de realizado el estudio de mercados en la localidad de Chapinero se encontró un potencial de mercado para nuestras hamburguesas vegetarianas, en donde el 70.8% de los encuestados estaría dispuesto a modificar sus hábitos alimenticios por motivos de salud y nutrición y el 21.2% evita el consumo de productos a base de proteína animal, lo que indica que si existe un potencial de consumidores para nuestro producto el cual puede expandirse por medio de las estrategias de mercado propuestas. Es por ello que, la estrategia de marketing elaborada se centró en dar a conocer el producto a través de sus beneficios para salud, pues tal como lo demostró la investigación de mercados, ésta fue la principal motivación encontrada para hacer un cambio en los hábitos de consumo de alimentos.

De acuerdo con las variables conductuales que se evidenciaron, el proyecto se encaminó bajo una nueva estrategia para el posicionamiento de marca, definida por este segmento objetivo, y no por un diferencial en precio que fue lo inicialmente contemplado.



Así mismo, se logró confirmar lo planteado en el proyecto sobre las preferencias de dicho segmento en cuanto a alimentos precocidos tipo hamburguesa, en donde el 61.6% incluye este tipo de producto en su mercado, ya que lo considera de fácil preparación y buen sabor, convirtiendo a Vegana Burger en una opción diferente, saludable, práctica y deliciosa.

Se determinó la viabilidad financiera, demostrando que Vegana Meat es un proyecto realizable y sostenible, capaz de generar utilidades y oportunidades de crecimiento. Lo anterior basado en el valor presente del proyecto, así como el análisis de la TIR (Tasa interna de retorno) en relación con la TIO (Tasa interna de oportunidad).

Se establecieron los diagramas y procesos que dan claridad al modelo productivo elegido, basado en los planteamientos del Lean manufacturing, lo que facilitará el control sobre el proceso y garantizará la calidad establecida por el HACCP y se definió el tipo de empresa y aspectos organizacionales de la misma.

Desde la concepción del plan de trabajo, Vegana Meat se proyectó como una empresa sostenible por sus aportes en la dimensión social, ambiental y económica. Dichos aportes quedaron definidos en el plan de acción descrito en el presente documento.

Se iniciará en los próximos 6 meses la consecución de fondos para la implementación del proyecto. En caso de que por diversas circunstancias no se pueda llegar a la consecución del dinero, se iniciará el proceso de comercialización del presente plan de negocios.

## 10. REFERENCIAS

- Agencia de inteligencia de mercados -MINTEL (2019). *Global food and drink trends 2019*. Recuperado de <https://downloads.mintel.com/private/L5NqB/files/726279/>
- Agencia de inteligencia de mercados MINTEL (2018). *Tendencias globales en alimentos y bebidas 2018*. Recuperado de <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2019). *Plazas de mercado*. Recuperado de <https://bogota.gov.co/tag/plazas-de-mercado>
- Andreu, M.J (2016). *Nutrición y salud en la dieta vegana*. (Trabajo de grado maestría). Universitat Oberta de Catalunya. Catalunya, España.
- Arenas, L (14 de marzo de 2018). Cómo está el panorama del consumidor colombiano. *Revista PyM Publicidad y Mercadeo*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/consumidor/panorama-del-consumidor-colombiano>
- Arias, N (22 de julio de 2014). Restaurantes para los paladares vegetarianos. *La República* Recuperado de <https://www.larepublica.co/ocio/restaurantes-para-los-paladares-vegetarianos-2148686>
- Así prospera el mercado de alimentos saludables (30 de agosto de 2018). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2017). *Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2019). Página Web Institucional. Cámara de la industria de alimentos. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos>
- Banco de la República de Colombia BanRep (2006). *El sistema económico*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/guia\\_1\\_el\\_sistema\\_economico.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia_1_el_sistema_economico.pdf)
- Banco de la República de Colombia BanRep (2013). *Cómo afecta la política monetaria a la economía*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/como-afecta-la-politica-monetaria-economia>
- Banco de la República de Colombia BanRep (2018). *La economía colombiana y la fuerte volatilidad internacional*. Informe del gerente septiembre de 2018. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-del-gerente-septiembre-2018>

- Banco de la República de Colombia BanRep (2018). *Coyuntura del sector agropecuario colombiano*. Informe de la Junta directiva al Congreso de la República. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe-congreso-marzo-2018-recuadro-2.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Colombia: panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bello, J (2005). *Calidad de vida, alimentos y salud humana*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Bello, C (2012). *Producción y las operaciones aplicadas a las pyme*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Berenguer. G, Gómez. MA, Mollá. A y Quintanilla. I (2014). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Boa, E (2005). *Informe FAO: Los hongos silvestres comestibles. Perspectiva global de su uso e importancia para la población*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-y5489s.pdf>
- Bonnet, L (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. *Publicaciones Icesi*, 37-43. Recuperado el 29 de abril de 2010, de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia\\_talento\\_humano\\_sigloXXI.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia_talento_humano_sigloXXI.pdf)
- Burneo, S., Delgado, R y Vérez, M.A (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ing. Ind. vol.37 no.3*. Recuperado el 02 de diciembre de 2016 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). Guía No. 1RM *Constitución de una sociedad por acciones simplificada SAS*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). *¿Cómo tramitar el registro sanitario para alimentos ante el Invima?*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2018/Como-tramitar-el-registro-sanitario-para-alimentos-ante-el-Invima>
- Caparrós, M (2015). *El hambre*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Anagrama Colección Argumentos.
- Cassandra Report (2013). *The gender Issue*. Recuperado de <https://cassandra.co/reports/2013/10/01/gender>
- CEPAL. (2015). *La nueva revolución digital*. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf)

- CEPAL (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44326-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2018>
- Centro Virtual de alimentos CVN (2018). *Entra y sale más carne de Colombia, estadística*. Revista *Ialimentos*, Año 10, edición 73. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00468379687be9079ad53>
- Centro Virtual de alimentos CVN (2018). *La oportunidad del Hard Discount*. Revista *Ialimentos*, Año 10, edición 68. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/ed-68-la-oportunidad-del-hard-discount/>
- Chávez, N., (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Revista científica *Pensamiento y gestión*, 33, 140-161. Recuperado el 16 de septiembre de 2012, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>.
- Congreso de la República. (14 de octubre de 2009). Ley sobre obesidad y enfermedades crónicas. [Ley 1355 de 2009]. Recuperado de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L1355009.pdf>
- Clavijo, S (04 de abril de 2018). Inmigración venezolana y sus impactos socioeconómicos. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inmigracion-venezolana-y-sus-impactos-socioeconomicos-2708594>
- Constitución Política de Colombia. [Const.]. (1991). Artículo 11. [Título I]. 2da Ed. Legis.
- Con sabor verde: mercado vegano y vegetariano en Colombia. (21 de febrero de 2019). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/oferta-del-mercado-vegano-y-vegetariano-en-colombia/267318>
- Delgado, C. Olías, R. Jiménez, J. y Clemente, A (2016). *Aspectos de las legumbres nutricionales y beneficios para la salud humana*. *Arbor*, 192 (779): a313. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2016.779n3003>. Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2117/2775>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2017). *Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Fuerza laboral y educación 2017*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2017). *Colombia, exportaciones totales, según CIU*. Rev. 3. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comerciointernacional/exportaciones>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2018). *Anexo 2. Análisis del sector de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%20 An%C3%A1lisis%20sector%20alimentos%20y%20bebidas.pdf>

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos -USDA (2011). *Programa Nacional de acreditación veterinaria*. Servicio de inspección de salud animal y vegetal. Recuperado de <http://www.cfsph.iastate.edu/pdf-library/Acreditacion-Veterinaria/NVAP-Mod23-Antibiotics-in-Animals.pdf>

Diez tendencias del consumidor para 2018. (13 de febrero de 2018). *Revista PyM Publicidad y Mercadeo (2018)*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/consumidor/diez-tendencias-del-consumidor-2018>

Domínguez, A y Muñoz, G (2010). *Métricas del Marketing*. Madrid, España: Editorial Esic.

El colombiano se ha convertido en comprador conveniente y consumidor conformista. (15 de marzo de 2018). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/el-colombiano-se-ha-convertido-en-comprador-conveniente-y-consumidor-conformista-515275>

Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia ENSIN (2015). Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-presenta-Encuesta-Nacional-de-Situaci%C3%B3n-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>

EMIS (2017). *Colombia food and beverage sector 2016/2017*. An EMIS Insights Industry Report.

EMIS (2019). *Colombia food and beverage sector 2018/2019*. An EMIS Insights Industry Report.

Federación colombiana de ganaderos FEDEGAN (2019). *Estadísticas sobre consumo*. Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Fellows, P (2004). *Folleto de la FAO sobre diversificación: Los alimentos, su elaboración y transformación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y5113s/y5113s00.htm>

Fitch advierte por rápido crecimiento de la deuda del país. (17 de enero de 2019). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/calificacion-riesgo-pais-para-colombia-en-enero-de-2019-315944>

Figuera, Y., Manalvé, A., Cordero, J y Méndez, J (2013). Constituyentes químicos de las hierbas y especias: Efectos sobre la salud humana. *Revista Científica UDO Agrícola*,

- Vol. 13, N°. 3, 1-16. Recuperado el 21 de diciembre de 2013, de la cooperativa de publicaciones académicas Bioline.org.
- Fonseca, Aguirre y Emerson (2017). La revolución vegana: Análisis posthegemónico del movimiento vegano en Puebla. *Edähi Boletín Científico De Ciencias Sociales Y Humanidades Del ICSHu*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/icshu.v5i10.2436>
- García, C., Lara, M. López, A y Cabellos B (1983). *Tratados hipocráticos, tomo I*. [Corpus hippocraticum]. Cuernavaca, México. Editorial Gredos.
- Gil, G y Ríos, H. (2016). Hábitos y preferencias de consumo. Consumo en estudiantes universitarios. *Dimensión Empresarial* 14(2), 55-72. Doi <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.630>
- Global Reporting Initiative GRI (2015). *Elaboración de reportes de sostenibilidad en el contexto colombiano*. Recuperado de <https://www2.globalreporting.org/standards/Documents/G4-G3%20Translations/Sustainability-Reporting-in-the-Colombian-Context-GRI-G4.pdf>
- Goldstein B., Moses R., Sammons N. & Birkved M. (2017). *Potential to curb the environmental burdens of American beef consumption using a novel plant-based beef substitute*. PLoS ONE 12(12): e0189029. Doi <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189029>
- Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social (2010). *Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización*. Recuperado de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Hawley, J. P. & Williams, A.T. (1996). *The rise of fiduciary capitalism*. Organization for Economic Cooperation and Development, n° 31. Pennsylvania, EE. UU.: University of Pennsylvania Press.
- Hernández. E, Camargo. Z y Martínez. P (2015). Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda. *Ingeniare. Rev. chil. ing.* vol.23, 107-117. Doi <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000100013>
- Hernández. J.C y Vizán. A (2013). *Lean Manufacturing. Conceptos, técnicas e implantación*. Madrid, España: Editores Fundación EOI.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Innova Market Insights (2015). *Tendencias 2015 en la industria alimentaria*. Central America Data. Recuperado de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias\\_2015\\_en\\_la\\_industria\\_alimentaria](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_2015_en_la_industria_alimentaria)

Innovación en packaging, un negocio de inteligencia. (22 de junio de 2015). *Revista Ialimentos* Recuperado de <https://revistaialimentos.com/ediciones/ed-46-algarra-a-la-conquista-del-mercado-lacteo/innovacion-en-packaging-negocio-inteligencia/>

International Crisis Group (2017). *Los grupos armados de Colombia y su disputa por el botín de la paz*. Report 63 / Latin America and Caribbean. Recuperado de <https://www.crisisgroup.org/es/latin-america-caribbean/andes/colombia/63-colombias-armed-groups-battle-spoils-peace>

Instituto Colombiano Agropecuario ICA (2019). Página web institucional. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (20 de agosto de 2008). Productos cárnicos no enlatados [NTC 1325 de 2008]. Recuperado de <http://sectorcarnicoencolombia.blogspot.com/2011/12/ntc-1325-productos-carnicos-procesados.html>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (2019). Página web institucional. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/>

Jiménez, E (2017). *¿Cuánto plástico hay en el mundo?. Informe de Greenpeace.org*. Recuperado de <http://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/Blog/cunto-plastico-hay-en-el-mundo/blog/59905/>

Kotler, P (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. Recuperado de [https://www.academia.edu/4960124/P\\_Kotler\\_-\\_Diurecci%C3%B2n\\_de\\_Mercadot%C3%A9cnia.\\_-An%C3%A1lisis\\_Planeaci%C3%B3n\\_Implementaci%C3%B3n\\_y\\_Control\\_8a\\_Ed](https://www.academia.edu/4960124/P_Kotler_-_Diurecci%C3%B2n_de_Mercadot%C3%A9cnia._-An%C3%A1lisis_Planeaci%C3%B3n_Implementaci%C3%B3n_y_Control_8a_Ed)

Kotler, P y Armstrong, G (2013). *Fundamentos de marketing*. Estados Unidos: Editorial Pearson Education.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Estados Unidos: Editorial Pearson Education.



- Lett, L (2014). Las amenazas globales, el reciclaje de residuos y el concepto de economía circular. *Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Elsevier España, S.L
- Los beneficios económicos del vegetarianismo y veganismo (19 de septiembre de 2018). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/vegetarianismo-una-oportunidad-de-negocio-aun-no-se-explota-521227>
- López, A (24 de julio de 2017). Mercado de las hamburguesas cada vez más innovador. *Revista La Barra*. Recuperado de <https://revistalabarra.com/noticias/mercado-las-hamburguesas-vez-innovador/>
- Lozano, L. J. & Díaz, N. (2012). *Guía para el mejoramiento de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/3981>
- Luna, J. Guerrero, J (2010). Algunas características de los compuestos presentes en los frutos secos y su relación con la salud. *Departamento de ingeniería química, alimentos y ambiental. Universidad de las Américas, Puebla-México*. Recuperado el 14 de septiembre de 2010 de [https://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No4-Vol-1/TSIA-4\(1\)-Luna-Guevara-et-al-2010.pdf](https://www.udlap.mx/WP/tsia/files/No4-Vol-1/TSIA-4(1)-Luna-Guevara-et-al-2010.pdf)
- Méndez, C y Gómez, C (2008). Alimentación, consumo y salud. *Colección de estudios sociales* No. 24. Recuperado el 01 de enero de 2008 de [http://ibdigital.uib.cat/greenstone/collect/portal\\_social/index/assoc/flacai00/34.dir/flacai0034.pdf](http://ibdigital.uib.cat/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/flacai00/34.dir/flacai0034.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social MinSalud, (2019). Página web institucional. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MinAgricultura, (2019). Página web institucional. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Mora, M. y Gómez, L. (2017). *Marketing de alimentos y bebidas no saludables dirigido a la población infantil*. Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Carolina del Norte. Recuperado de [https://www.nocomasmentiras.org/archivos/Marketing\\_alimentos\\_Javeriana.pdf](https://www.nocomasmentiras.org/archivos/Marketing_alimentos_Javeriana.pdf)
- Moreno, C. (2012). *Factores que influyen en la actividad física y en los hábitos alimentarios de los estudiantes universitarios* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11201/2578>
- Moreno, L. (2017). Flexitarianos vegetarianos flexibles inspiran la innovación alimentaria. *Revista de tecnología e higiene de los alimentos*. 34-39. Recuperado el 02 de febrero de 2017, del portal bibliográfico Dialnet.



- Nielsen (2016). *Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/>
- Nielsen (2018). *Tendencias de consumo en Colombia. Agosto, septiembre y octubre de 2018*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Tendencias-de-consumo-en-Colombia-agosto-septiembre-octubre-2018.html>
- Nielsen (2018). *Estudio mundo saludable*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Ochoa, G., Saldivar del Angel, R., y Saucedo, F. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las NIIF*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Ojeda, D (28 de noviembre de 2018). Comer carne de laboratorio será normal en el futuro: Mark Post. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/tecnologia/comer-carne-de-laboratorio-sera-normal-en-el-futuro-mark-post-articulo-826205>
- Organización de las Naciones Unidas ONU (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado de [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CM/MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CM/MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Organización de Naciones Unidas ONU (1992), *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado de [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/DEPARTAMENTOS/0614/ASIGNAT/MEDIOAMBIENTE/TEMA%201/%20%20%20%20%20DECLARACI%C3%93N%20DE%20R%C3%8DO%201992.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/DEPARTAMENTOS/0614/ASIGNAT/MEDIOAMBIENTE/TEMA%201/%20%20%20%20%20DECLARACI%C3%93N%20DE%20R%C3%8DO%201992.PDF)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (1997). *Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y1579s/y1579s03.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2004). *Los alimentos: su elaboración y transformación*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y5113s/y5113s00.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2014). *Emisiones de gases de efecto invernadero de la agricultura, silvicultura y otros usos*

- de la tierra América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/238841>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias y desafíos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>
- Organización Mundial de la Salud OMS (2015). *Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada*. Recuperado <https://www.who.int/features/qa/cancer-red-meat/es/>
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2018). *Alimentación sana*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Ortega, C. (15 de mayo de 2018). Economía colombiana creció 2,2% en el primer trimestre. *Portafolio* Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/colombiana-primer-trimestre-de-2018-517100>
- Ostewalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Estados Unidos: Editorial Wiley
- Paro camionero afecta precios y llegada de alimentos en seis regiones (02 de julio de 2016). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/el-paro-camionero-afecta-precios-y-llegada-de-alimentos-en-seis-regiones-del-pais-498479>
- Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021. *La salud en Colombia la construyes tú*. Ministerio de Salud y Protección Social. Bogotá, Colombia.
- Perea, J. (2016). *Estudio sobre tendencias de consumo en Bogotá. Una aproximación metodológica*. (Tesis de maestría). De la base digital de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia.
- Pérez, S., Cruz, D. Quiroz, L. (2012). Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de las inversiones en mipymes. *VI Encuentro de Investigación en Ciencias Económicas Administrativas*. Recuperado el 23 de marzo de 2012 de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5523/>
- Pérez, E (2016). Flexitarianismo, la tendencia que crece en los millenials. *Revista PyM Publicidad y Mercadeo*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/flexitarianismo-una-nueva-tendencia-millennials.html>
- Pinzón, I., Pérez, G. y Arango, M (2010). Mejoramiento en la gestión de inventarios. Propuesta metodológica. *REVISTA Universidad EAFIT* Vol. 46. No. 160, 9-21. Recuperado el 13 de agosto de 2010 de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520989002.pdf>

- Porter, M. (2008). Las Cinco formas competitivas que le dan forma a la Estrategia. Vol (86), 58-77. Recuperado el 04 de enero de 2008 de Harvard Business Review.
- Potter, N (1999). *Ciencia de los alimentos*. Zaragoza, España: Editorial Acirbia. SA.
- PricewaterhouseCoopers (2016). *Cinco Megatendencias y sus posibles implicaciones*. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/megatendencias-2016.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (2018). *Paying taxes 2018*. Recuperado de [https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc\\_paying\\_taxes\\_2018\\_full\\_report.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc_paying_taxes_2018_full_report.pdf)
- Prieto, P (2016). Innovación y tendencias alimentarias. *Contribuciones científicas y tecnológicas*, Vol. (41), 15-20. Recuperado en 2016 de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/contribuciones/article/view/2610>
- Prymon, M (2016). Dynamic Aspects of Brand management. *Economics, management & Financial Markets*. 11 (1), 135 – 142. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4029725161/dynamic-aspects-of-brand-management>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa de Transformación Productiva -PTP (2019). Página web institucional. Sector de alimentos procesados. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/agroindustria/alimentos-procesados>
- Raddar (2016). *Cómo consumimos los Colombianos*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18004/Raddar%20como%20consumimos%20los%20colombianos%20Agosto%202016.PDF?sequence=1&isAllowed=y>.
- Reuters Investigates. (2018). *Violentos grupos rivales llenan el vacío de las FARC en Colombia. Una paz quebrantada*. Recuperado de <https://www.reuters.com/investigates/special-report/colombia-peace-es/>
- Reis, E. (2011). *El Método Lean Startup*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Rivera, J, Barquera, S, Campirano, F, Safdie, M & Victor Tovar, V (2002). Epidemiological and nutritional transition in México: rapid increase of non-communicable chronic diseases and obesity. *Public Health Nutrition*, 113-122. Recuperado el 05 de febrero de 2002 de [https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/717491CFD6313145620B3AB6FF950A04/S1368980002000162a.pdf/epidemiological\\_and\\_nutritional\\_transition\\_in\\_mexico\\_rapid\\_increase\\_of\\_ncommunicable\\_chronic\\_diseases\\_and\\_obesity.pdf](https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/717491CFD6313145620B3AB6FF950A04/S1368980002000162a.pdf/epidemiological_and_nutritional_transition_in_mexico_rapid_increase_of_ncommunicable_chronic_diseases_and_obesity.pdf)

- Rojas, G., Ramírez, C., y Vélez, J. (2013). *Gerencia de la Responsabilidad Social en las Organizaciones de Hoy*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de Ibagué.
- Rojas, A., Ortiz, P. (2018). Ventajas y desventajas del cultivo de carne in vitro: perspectivas desde la seguridad alimentaria. *Rev Med Vet*. 2018;(36):135-144. Doi: <http://dx.doi.org/10.19052/mv.5179>
- Salas, K., Maiguel, H y Acevedo, J (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 25 N° 2, 326-337. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-01-00326.pdf>
- Sánchez, A. (2008). *Dieta saludable o el plato del bien comer*. Recuperado de: [http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos\\_08/16-21%20COMER%20BIEN%20OKMM.pdf](http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos_08/16-21%20COMER%20BIEN%20OKMM.pdf)
- Sarria, M., Fonseca, G. y Bocanegra, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN*, 83, 51-71. Doi <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1825>
- Savino, P (2011). Obesidad y enfermedades no transmisibles relacionadas con la nutrición. *Rev Colomb Cir*. 26:180-195. Recuperado el 07 de junio de 2011 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v26n3/v26n3a5.pdf>
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá (2015). *Diagnóstico sectorial de salud*. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <http://www.saludcapital.gov.co/Empalme%20del%20Sector%20Salud%2020122016/DIRECTIVA%2009%20DE%202015/1%20%20DIAGNOSTICO%20SECTORIAL%20DE%20SALUD.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación (2017). *Diagnóstico de los principales aspectos territoriales, de infraestructura, demográficos y socioeconómicos de la localidad de Chapinero*. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <https://www.sdp.gov.co/Dice064-monografiachapinero.pdf>
- Secretaría Distrital del Hábitat (2019). *Diagnóstico Localidad de chapinero 2019*. Subsecretaría de planeación y política. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Chapinero.pdf>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

- Stanton, W, Etzel, M y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Taípe, JF y Pasmiño, J (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, Vol. 2, N°. 3, 2015, 163-183. Recuperado de portal bibliográfico Dialnet.
- Thompson, K.F., Miller, K.A. & Johnston, P. (2018). *Less is more: Reducing meat and dairy for a healthier life and planet - Scientific background on the Greenpeace vision of the meat and dairy system towards 2050*. Recuperado <https://lessismore.greenpeace.org/wp-content/uploads/2018/02/0555cc04-greenpeace-livestock-vision-for-2050-english.pdf>
- Vargas, J., Muratalla, G y Jiménez, M (2016). Lean M anufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción? *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. V, núm. 17, 153-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679011.pdf>

## 11. ANEXOS

ANEXO No. 1: RECETAS ESTÁNDAR. TRES VARIEDADES

ANEXO NO. 2: DIAMANTE DE PORTER VEGANA MEAT

ANEXO No. 3: SESIONES FOCUS GROUP Mp3

ANEXO No. 4: CUESTIONARIO FOCUS GROUP CONSUMIDORES

ANEXO No. 5: CUESTIONARIO FOCUS GROUP COMPRADORES

ANEXO No. 6: MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA FOCUS GROUP

ANEXO No. 7: TABULACIÓN RESPUESTAS FOCUS GROUP

ANEXO No. 8: ENCUESTA DE SEGMENTACIÓN

ANEXO No. 9: MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA ENCUESTA

ANEXO NO. 10: FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO

ANEXO No. 11: COTIZACIÓN EQUIPOS PALLOMARO

ANEXO No. 12: COTIZACIÓN EQUIPOS BBG

ANEXO No. 13: FORMATO DE REGISTRO A PROVEEDORES

ANEXO No. 14: FORMATOS DE PEDIDO SEMANAL

ANEXO No. 15: FORMATO DE VERIFICACIÓN DE INVENTARIOS

ANEXO No. 16: FORMATO DE ESTADO MENSUAL DE INFORME DE INVENTARIOS

ANEXO No. 17: FORMATO DE DEVOLUCIONES AL PROVEEDOR

ANEXO No. 18: FORMATO DE CONTROL DIARIO DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

ANEXO No. 19: FORMATO DE REGISTRO DE MERMAS

ANEXO No. 20: MATRIZ DOFA VEGANA MEAT

ANEXO No. 21: FORMATO ÚNICO DE ALIMENTOS REGISTRO SANITARIO INVIMA

ANEXO No. 22: PLAN FINANCIERO VEGANA MEAT