



**Plan de Empresa Orientado a Validar la Viabilidad de un Minimercado Fit en la
Ciudad de Tunja**

Carlos José Cardona Bonilla

Francisco Javier Alquichire Torres

Jenny Viviana Polanía Vargas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

30 de septiembre de 2025

**Plan de Empresa Orientado a Validar la Viabilidad de un Minimercado Fit en la
Ciudad de Tunja**

Carlos José Cardona Bonilla

Francisco Javier Alquichire Torres

Jenny Viviana Polanía Vargas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas MBA

Director:

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

30 de septiembre de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Carlos José:

A Mamá, Paola, Nanda, Laura y Faiver.

A Milú y Brisa.

Jenny Viviana:

A mis papás, Julián, Néstor, Carol y Bor por su incondicional apoyo y compañía.

Francisco Javier:

Dedico este trabajo a mi esposa, por su constante apoyo; a mi hijo, fuente de motivación; a mi madre, por su ejemplo y esfuerzo; a mi hermano, por su acompañamiento; y a mi perro Lío, cuya lealtad y alegría fueron un estímulo en este proceso.

Agradecimientos

Agradecemos de manera especial a nuestras familias, por su apoyo incondicional y motivación constante a lo largo de este proceso.

Extendemos también nuestra gratitud a nuestro director de trabajo de grado, Darío Mauricio Reyes Giraldo, por su orientación, compromiso y valiosos aportes para la construcción de este proyecto.

Carlos José

Jenny Viviana

Francisco Javier

Resumen

El presente trabajo de grado plantea un plan de empresa para validar la viabilidad de crear el Minimercado Fit en Tunja, un establecimiento especializado en productos saludables. A partir del análisis de tendencias globales y locales en alimentación consciente, se identificó una brecha significativa entre la oferta y la demanda en la ciudad. La metodología incluyó revisión documental, entrevistas, focus groups y una encuesta aplicada a 103 personas, lo que permitió definir el perfil del cliente, validar la propuesta de valor y proyectar el modelo de negocio.

Los resultados evidencian un alto interés por parte de los consumidores en acceder a productos saludables en un solo lugar, con asesoría personalizada y precios accesibles. Se definieron los requerimientos técnicos, legales y organizacionales para la puesta en marcha, y se proyectó la viabilidad financiera del negocio, con indicadores positivos de rentabilidad, flujo de caja y retorno sobre la inversión. Además, el modelo incorpora prácticas sostenibles como empaques biodegradables, venta a granel y educación en hábitos saludables, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En conclusión, el Minimercado Fit es un proyecto viable, con potencial de crecimiento y capacidad para generar impacto positivo en la salud, la economía local y el medio ambiente.

Palabras clave: alimentación saludable, emprendimiento, Tunja, sostenibilidad, minimercado, modelo de negocio, viabilidad financiera.

Abstract

This thesis presents a business plan aimed at validating the feasibility of creating Minimercado Fit in Tunja, a store specialized in healthy products. Based on the analysis of global and local trends in conscious eating, a significant gap between supply and demand was identified in the city. The methodology included document review, interviews, focus groups, and a survey applied to 103 individuals, which allowed for the definition of the customer profile, validation of the value proposition, and projection of the business model.

The results show a high level of consumer interest in accessing healthy products in one place, with personalized advice and affordable prices. The technical, legal, and organizational requirements for launching the business were defined, and its financial viability was projected, showing positive indicators in terms of profitability, cash flow, and return on investment. Additionally, the model incorporates sustainable practices such as biodegradable packaging, bulk sales, and education on healthy habits, aligning with the Sustainable Development Goals. In conclusion, Minimercado Fit is a viable project with growth potential and the capacity to generate a positive impact on health, the local economy, and the environment.

Keywords: healthy eating, entrepreneurship, Tunja, sustainability, minimarket, business model, financial viability.

Contenido

Introducción.....	22
Naturaleza del proyecto	25
Origen o fuente de la idea de negocio	26
Descripción del modelo de negocio.....	26
Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	27
Corto Plazo (0-6 meses).....	27
Mediano Plazo (6-12 meses).....	27
Largo Plazo (12-18 meses):	27
Estado actual del negocio.	28
Descripción de productos o servicios	28
Productos y servicios:	29
Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	29
Potencial del mercado en cifras	30
Ventajas competitivas del producto.....	31
Resumen de inversiones requeridas.....	31
Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	32
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	33
Equipo de trabajo.....	33

Análisis del Sector	33
Factores políticos	34
Factores económicos.....	36
Factores sociales	37
Factor tecnológico	38
Factor ecológico.....	39
5 fuerzas de PORTER.....	40
Amenaza de nuevos entrantes	40
Poder de negociación de los proveedores	40
Poder de negociación de los clientes.....	41
Rivalidad entre competidores existentes.....	41
Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	42
Validación e Investigación de Mercado	43
Planteamiento de problema.....	43
Perfil del cliente.....	45
Necesidades y oportunidades del cliente	47
Propuesta de valor.....	48
Sistema de negocio	49
Justificación del Sistema de Negocio	50
Estudio piloto de mercado	52

	14
Tamaño de la muestra.....	52
Resultados de la encuesta.....	54
Demanda potencial participación de mercado y proyección de ventas.....	61
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	62
Objetivos de Mercadeo.....	62
Estrategias de Mercadeo.....	63
Estrategias de Producto y Servicio.....	63
Estrategias de Distribución.....	65
Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso.....	65
Estrategias de Comunicación y Promoción.....	66
Estrategia de distribución.....	67
Presupuesto de mercadeo.....	67
Aspectos Técnicos.....	68
Objetivos del servicio.....	68
Ficha técnica de los productos.....	69
Descripción del Proceso.....	72
Abastecimiento y gestión de productos.....	72
Experiencia del cliente en tienda física.....	72
Experiencia del cliente en tienda digital.....	72

	15
Necesidades y requerimientos del proyecto	74
Infraestructura	74
Canales digitales	75
Licencias y permisos.....	75
Personal.....	76
Modelo de gestión integral	76
Proceso de investigación y desarrollo.....	77
Aspectos Organizacionales y Legales	78
Análisis estratégico.....	78
Estructura Organizacional	78
Dirección general.....	79
Área administrativa.....	79
Área comercial.....	79
Terceros	80
Organigrama	80
Gobierno Corporativo.....	81
Composición y funciones.....	81
Aspectos Legales	84
Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	85
Regímenes especiales.	86

Aspectos Financieros	88
Objetivos Financieros	88
Supuestos económicos para la simulación.....	88
Proyección de Ventas	89
Proyección de Gastos de Mercadeo	90
Proyección de Costos de Producción.....	91
Presupuesto de Inversión	92
Estados Financieros	93
Estados de resultados.....	95
Flujo de caja.....	96
Indicadores financieros.....	97
Fuentes de financiación	99
Evaluación financiera	100
Enfoque hacia la Sostenibilidad	101
Dimensión Social.....	102
Dimensión Ambiental.....	103
Dimensión económica.	103
Dimensión de gobernanza.....	104
Conclusiones.....	107

Lista de anexos

Anexo A. Análisis PESTEL.....	113
Anexo B. Análisis de fuerzas Porter	115
Anexo C. Matriz DOFA.....	120
Anexo D. Validación de Expertos.....	122
Anexo E. Encuesta de Validación del modelo de negocio.....	126
Anexo F. Simulador Financiero.....	131

Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación minimercado Fit	30
Figura 2 Análisis PESTEL.....	34
Figura 3 Fuerzas Porter	40
Figura 4 Análisis DOFA.....	42
Figura 5 Árbol de Problemas.....	44
Figura 6 Arquetipo cliente 1.....	46
Figura 7 Arquetipo cliente 2.....	46
Figura 8 Arquetipo cliente 3.....	47
Figura 9 Lienzo de propuesta de valor.....	48
Figura 10 Modelo de negocio.....	50
Figura 11 Lienzo de Modelos de Negocio Sostenible.....	52
Figura 12 Cálculo del tamaño de la muestra.....	53
Figura 13 Pregunta 1.....	55
Figura 14 Pregunta 8.....	55
Figura 15 Pregunta 15.....	56
Figura 16 Preguntas 4, 5 y 6.....	57
Figura 17 Pregunta 9.....	58
Figura 18 Pregunta 12.....	58
Figura 19 Pregunta 14.....	59
Figura 20 Pregunta 17.....	60

Figura 21 Pregunta 18.	60
Figura 22 Las 4 P del marketing	63
Figura 23 Diagrama del Proceso	73
Figura 24 Modelo de gestión integral.	77
Figura 25 Organigrama	80
Figura 26 Enfoque hacia la sostenibilidad	106

Lista de Tablas

Tabla 1 Mercado potencial.	30
Tabla 2 Inversiones Requeridas.....	31
Tabla 3 Proyección de ventas.	32
Tabla 4 Potencial de clientes.	61
Tabla 5 Proyección de ventas	62
Tabla 6 Estrategias de Producto y Servicio.....	64
Tabla 7 Estrategias de Distribución.....	65
Tabla 8 Estrategias de Precio	66
Tabla 9 Estrategias de Comunicación y Promoción.....	66
Tabla 10 Presupuesto Anual de Mercadeo	67
Tabla 11 Ficha técnica de los productos.....	69
Tabla 12 Recursos tecnológicos e infraestructura	74
Tabla 13 Canales digitales.....	75
Tabla 14 Licencias y permisos	75
Tabla 15 Personal	76
Tabla 16 Normatividad aplicable al Minimercado Fit.	85
Tabla 17 Crecimiento de ventas	90
Tabla 18 Proyección de ventas.	90
Tabla 19 Proyección marketing mix.....	91
Tabla 20 Costos de producción.	91

Tabla 21 Gastos fijos.....	92
Tabla 22 Proyección de gastos	92
Tabla 23 Recursos tecnológicos e infraestructura	92
Tabla 24 Capital de trabajo inicial.....	93
Tabla 25 Balance general.	94
Tabla 26 Estado de resultados	95
Tabla 27 Flujo de caja	96
Tabla 28 Flujo de caja libre	97
Tabla 29 Indicadores financieros.....	99
Tabla 30 Fuentes de financiación	100
Tabla 31 Evaluación financiera	101

Introducción

A nivel global, la preocupación por llevar un estilo de vida saludable ha crecido considerablemente en las últimas décadas. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente el 60% de las enfermedades crónicas, como la diabetes tipo 2, enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer, están relacionadas con hábitos alimenticios poco saludables y estilos de vida sedentarios (OMS, 2021). En este contexto, el mercado global de alimentos saludables reportó un crecimiento anual promedio del 6.3% entre 2019 y 2023, alcanzando un valor superior a los 811 mil millones de dólares en 2023 (Statista, 2023). Estos datos evidencian que el bienestar físico y la alimentación consciente se han convertido en prioridades para los consumidores de todas las regiones del mundo.

En Colombia, estas tendencias también son visibles. Según un estudio realizado por Euromonitor International en 2022, el 78% de los colombianos afirmó ser más consciente de sus hábitos alimenticios y mostró preferencia por productos que favorecen su salud. Esto ha impulsado el desarrollo de mercados especializados y ha abierto la puerta a iniciativas empresariales que buscan satisfacer estas nuevas demandas. Además, cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP) señalan que el sector de alimentos saludables en Colombia crece a una tasa promedio del 10% anual, reflejando el cambio en las preferencias de consumo de los colombianos (DNP, 2023).

En el caso de Tunja, capital del departamento de Boyacá, se ha identificado una oferta limitada de productos saludables. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Tunja tiene una población urbana de 185,469 habitantes (DANE, 2023), entre los cuales se encuentra un segmento de la población interesada en hábitos de vida saludable. Sin embargo, actualmente solo existen cinco establecimientos en la ciudad con un

enfoque específico en productos saludables, lo que representa una brecha en la oferta frente a la demanda existente. Además, los consumidores han señalado que acceder a este tipo de productos a menudo implica desplazarse a otras ciudades cercanas, como Bogotá, o recurrir a compras en línea, lo cual añade barreras logísticas y económicas para los habitantes de la ciudad.

El Minimercado Fit Tunja hace parte del sector de comercio al por menor de alimentos, uno de los más representativos en la economía local. Según el informe *Tejido Empresarial Tunja 2025* de la Cámara de Comercio de Tunja, este sector tiene el mayor impacto en la ciudad tanto por el número de empresas como por los ingresos que genera. En total, cuenta con 6 052 unidades empresariales, distribuidas en 58 actividades, y registra ingresos operacionales por \$ 1,3 billones de pesos, que corresponden al 29,3 % del tejido empresarial de Tunja.

Dentro de este grupo, el comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos concentra el 18,4 % de las empresas y genera el 16,2 % del empleo del sector, siendo además una de las actividades con mayores ingresos (12 % del total).

Estos datos reflejan el crecimiento y la importancia del comercio de alimentos en Tunja, lo que demuestra un entorno positivo para desarrollar nuevas propuestas de negocio enfocadas en la salud y el bienestar, como el Minimercado Fit Tunja, que busca responder a la demanda de productos saludables y sostenibles en la ciudad (Cámara de Comercio de Tunja, 2025).

Considerando lo anterior, y con el objetivo de evaluar la viabilidad de un negocio con estas características, se han definido los siguientes objetivos:

Objetivo general: Determinar la viabilidad de la puesta en marcha de la empresa minimercado Fit en la ciudad de Tunja.

Objetivos específicos:

- Analizar la oferta de productos saludables en Tunja para la apertura de un minimercado Fit.
- Evaluar los requerimientos técnicos necesarios para la apertura del minimercado Fit en Tunja.
- Analizar la viabilidad organizacional y legal de la apertura del minimercado Fit en Tunja.
- Evaluar la viabilidad financiera de un minimercado Fit en Tunja.
- Identificar proveedores que ofrezcan productos locales saludables para ofrecerlos en el minimercado Fit.

La propuesta de valor del minimercado saludable en Tunja se centra en ofrecer una experiencia integral que satisface las necesidades de los consumidores interesados en un estilo de vida saludable, permitiéndoles acceder a una amplia variedad de productos saludables a precios accesibles en un solo lugar. Este enfoque está dirigido a aquellos que buscan mejorar su bienestar físico y emocional, creando un ambiente acogedor y amigable que invita a la exploración y el descubrimiento de nuevos productos. La implementación del minimercado permitirá el fomento de una comunidad activa donde los clientes tendrán la oportunidad de compartir recetas y experiencias, fortaleciendo el sentido de pertenencia y permitiéndoles aprender y conectarse con otros interesados en la alimentación saludable a través de eventos y talleres.

El minimercado ofrece una amplia gama de productos en un solo lugar, eliminando la necesidad de realizar múltiples compras en diferentes tiendas. Además, busca ofrecer precios competitivos y accesibles para asegurar que mantener una alimentación saludable no sea una carga económica. Facilita opciones de planificación de comidas y recetas que simplifican la

preparación de alimentos, ayudando a los clientes a equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.

Su surtido incluye opciones de productos "Fit" y productos frescos de alta calidad, atendiendo diversas preferencias y necesidades dietéticas. Para mejorar la experiencia de compra, se plantea que el minimercado tenga una aplicación móvil que permita a los clientes realizar pedidos a domicilio desde la comodidad de su hogar y ofrecerá atención personalizada a través de un colaborador disponible para resolver dudas sobre los productos.

Este documento inicia con la presentación de la naturaleza del proyecto, que incluye el origen o fuente de la idea de negocio, la descripción del modelo de negocio, los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, el estado actual del negocio, la descripción de productos o servicios, el nombre, tamaño y ubicación de la empresa, el potencial del mercado en cifras, las ventajas competitivas del producto y/o servicio, el resumen de las inversiones requeridas, las proyecciones de ventas y rentabilidad, las conclusiones financieras y la evaluación de viabilidad, así como el equipo de trabajo. Posteriormente, se presenta la validación del mercado y la investigación que explica el modelo de negocio considerando la propuesta de valor, el análisis de los clientes frente a esta y el estudio piloto de mercado. Finalmente, se documenta la estrategia y el plan de introducción al mercado, abarcando los aspectos técnicos, organizacionales y legales, financieros y el enfoque de sostenibilidad del negocio, concluyendo con las respuestas al problema planteado, basadas en los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de grado.

Naturaleza del proyecto

A continuación, se presenta un resumen ejecutivo del modelo de negocio.

Origen o fuente de la idea de negocio

A nivel mundial, la tendencia hacia un estilo de vida saludable ha ido en aumento, impulsada por el creciente interés de las personas en mejorar su metabolismo, composición corporal y niveles de energía, así como en garantizar un envejecimiento saludable y prevenir enfermedades. Cada vez más personas consideran que, a través de una alimentación balanceada y la práctica regular de actividad física, pueden alcanzar sus objetivos de bienestar y calidad de vida (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021; Statista, 2023; Euromonitor International, 2022; Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023). En Tunja la oferta de tiendas o mercados que ofrezcan productos saludables es limitada y adicionalmente las personas no encuentran todo en un mismo lugar teniendo que desplazarse a diferentes puntos de la ciudad.

Una vez identificadas estas necesidades surge la idea del minimercado Fit con el fin de facilitar la alimentación saludable ofreciendo productos en un solo lugar de calidad y accesibles.

Descripción del modelo de negocio

El minimercado Fit se crea para facilitar el acceso a productos saludables en un solo lugar, basados en la creciente necesidad de tener una alimentación consciente y saludable. El minimercado Fit busca ofrecer productos frescos y saludables a precios accesibles, ayudando a optimizar el tiempo de sus clientes al encontrar variedad de productos en un solo lugar. Además de ofrecer productos como verduras, frutas, snacks saludables y suplementos, el minimercado complementa sus servicios ofreciendo asesoría personalizada y la formación de una comunidad activa que fomente hábitos saludables, donde los usuarios pueden compartir sus experiencias creando lazos en torno al bienestar. El minimercado Fit busca consolidarse en Tunja como un referente en alimentación saludable, convirtiéndose en un aliado estratégico en el estilo de vida

de sus clientes, no solo ofreciendo acceso a productos saludables, sino también promoviendo una cultura de bienestar y salud en la comunidad Fit.

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo (0-6 meses)

- Establecer el minimercado en Tunja ofreciendo variedad de productos saludables.
- Desarrollar estrategias de marketing en Tunja, como promociones de inauguración, publicidad en puntos estratégicos en la ciudad.
- Capacitar al personal de forma más especializada para dar correcta asesoría a los clientes.
- Gestionar inventarios de forma eficiente para asegurar el stock de productos.
- Identificar proveedores estratégicos.

Mediano Plazo (6-12 meses)

- Crear la comunidad fit del minimercado.
- Crear programas de fidelización de clientes.
- Organizar talleres y / o cursos de alimentación saludable.
- Desarrollar aplicación del minimercado.
- Implementar prácticas sostenibles.
- Realizar convenios con gimnasios, spa y universidades.

Largo Plazo (12-18 meses):

- Realizar eventos comunitarios sobre alimentación saludable en Tunja.
- Incluir en el portafolio una sección de productos locales.

- Posicionar el minimercado como un referente en productos saludables asequibles y de calidad.

Estado actual del negocio.

El minimercado Fit se encuentra en la fase de idea de negocio donde se identificaron las necesidades y problemática asociadas con la alimentación saludable en Tunja, así como el segmento de clientes potenciales al cual le interesaría la iniciativa. Durante esta etapa se hizo una validación del modelo de negocio donde se identificaron factores claves como la accesibilidad a productos saludables en un solo lugar, la atención personalizada y la creación de una comunidad que como factor común tiene el interés de llevar un estilo de vida saludable. Así mismo se llevó a cabo una primera iteración de la evaluación financiera cuyos resultados iniciales fueron favorables. Sin embargo, en la siguiente fase se realizarán los correspondientes ajustes basados en los nuevos hallazgos y factores estratégicos, para optimizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Descripción de productos o servicios

El minimercado Fit se centra en la accesibilidad a una amplia variedad de productos saludables de alta calidad, que abarcan desde alimentos frescos hasta suplementos dietarios de diversas marcas, respondiendo a las necesidades y preferencias de un público diverso. El establecimiento comercial se complementa con una plataforma digital, consistente en una aplicación móvil, que permite a los clientes compartir recetas y experiencias, fomentando la creación de una comunidad activa en torno a la alimentación saludable. Esta plataforma digital también facilita la planificación de comidas y el acceso a recetas prácticas, contribuyendo a simplificar la preparación de alimentos para los clientes con responsabilidades laborales y familiares. El minimercado Fit complementa su oferta con atención personalizada en tienda, a

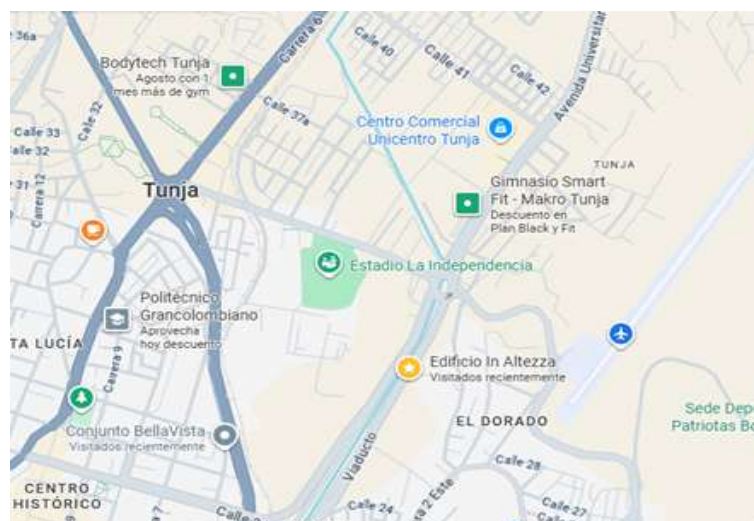
cargo de personal capacitado para resolver dudas sobre los productos, y un servicio de pedidos a domicilio.

Productos y servicios:

- Alimentos frescos: Frutas, verduras y productos frescos de productores locales.
- Productos “Fit”: snacks saludables, suplementos, alimentos bajos en calorías, sodio, azúcares, libres de gluten, etc.
- Asesoría personalizada en punto físico y virtual.
- Talleres y eventos comunitarios virtuales y presenciales.
- APP móvil: Permite realizar pedidos a domicilio, revisar recetas y planificar comidas.
- Empaques biodegradables y/o de múltiples usos.
- Programa de devolución de envases.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre de la microempresa es minimercado Fit y tendrá su primer minimercado Fit ubicado en el Departamento de Boyacá en la ciudad de Tunja. Su primer local contará con un área de 61 m² y estará ubicado estratégicamente sobre la Av. Universitaria, en el centro del norte de la ciudad. Esta ubicación privilegiada en el local exterior del conjunto cerrado In Altezza y sobre el viaducto que conecta el centro con el norte, ofrece fácil acceso a los estratos socioeconómicos más altos de la ciudad, así como a la comunidad universitaria y a los principales gimnasios, incluyendo el Smart Fit, ubicado a solo tres cuadras; desde este punto se facilita el envío de domicilios por estar en un punto central reduciendo los tiempos de entrega. La alta visibilidad del local y su proximidad a un público objetivo con un marcado interés en la salud y el bienestar aseguran un flujo constante de clientes potenciales.

Figura 1 Ubicación minimercado Fit

Fuente: Google Maps. (s. f.).

Potencial del mercado en cifras

El potencial del mercado se determina a partir de la proyección poblacional del DANE para la ciudad de Tunja para el año 2024 (DANE, 2020). Considerando la ubicación central del minimercado FIT y que el mercado objetivo son personas entre los 25 y los 50 años, se establece un mercado potencial de 71.728 personas.

Tabla 1 Mercado potencial.

Edad	Mujeres	Hombres	Total
25 – 29 años	8.718	8.444	17.162
30 – 34 años	8.032	7.363	15.395
35 – 39 años	7.587	6.668	14.255
40 – 44 años	7.141	6.094	13.235
45 - 49 años	6.417	5.264	11.681
		Total	71.728

Fuente: Tomado y adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

Ventajas competitivas del producto

El minimercado Fit se distingue por un enfoque integral en la promoción de productos de origen local, tanto en su tienda física como virtual. A través de una base de datos de proveedores locales, se fomenta el consumo de productos frescos y de alta calidad, apoyando a la economía regional. La participación en redes sociales, la organización de eventos y talleres sobre alimentación saludable y las alianzas estratégicas con gimnasios, centros de estética y spas, buscan construir una comunidad fit en Tunja y posicionar el minimercado Fit como un referente en el sector.

Para mayor comodidad de sus clientes, el minimercado Fit ofrece servicios de compra en línea a través de su app, WhatsApp y llamadas telefónicas. Personal capacitado brinda asesoría experta, facilitando la elección de los productos. La disponibilidad de los productos más solicitados, la oferta de productos listos para finalizar su preparación en casa, los programas de fidelización, los combos saludables accesibles, la participación en programas gubernamentales de capacitación y el uso de empaques reutilizables y productos a granel, responden a las necesidades y preferencias de los clientes, mitigan la falta de tiempo, reconocen su fidelización y fomentan el consumo sostenible.

Resumen de inversiones requeridas

Para establecer y operar con éxito el modelo de negocio se requiere de inversiones las cuales se resumen a continuación:

Tabla 2 Inversiones Requeridas

Descripción	Capital De Trabajo Inicial	
	Meses	Valor
Costos Operativos	2	\$ 158.660
Nóminas	2	\$ 8.611

Marketing Mix	2	\$ 5.666
Gastos Fijos	2	\$ 11.926
Recursos Tecnológicos	N/A	\$ 140.864
Total		\$ 325.730

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Al realizar el análisis financiero del modelo de negocio, se observa que las ventas proyectadas para cinco años son consistentes y respaldan la rentabilidad esperada del negocio.

Tabla 3 Proyección de ventas.

Proyecciones de ventas					
Año	1	2	3	4	5
Ventas Anuales	\$1.237.553	\$1.370.900	\$1.523.337	\$1.676.905	1.828.539

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

El Minimercado Fit presenta una proyección de ventas, con un ingreso total de \$1.237.553.850 en el año base 2025. Se proyecta que las ventas mantendrán un crecimiento sostenido, alcanzando los \$1.828.539.342,3 en el año 5. Los productos que más contribuyen a estos ingresos son Frutas y Verduras con \$278.405.400 y Productos Lácteos y alternativas vegetales con \$253.406.400, estas ventas equivalen al 42% de las ventas totales. El crecimiento en las ventas se refleja en un incremento constante de la Utilidad Bruta, que pasa de \$285.589.350 en el primer año a \$472.356.052 en el año 5. La Utilidad Operativa también muestra una tendencia positiva, aumentando de \$101.656.674,8 a \$266.044.359,1 en el mismo periodo. La Utilidad Neta refleja esta rentabilidad creciente, proyectándose en \$161.106.979 para el año 5.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El análisis integral realizado demuestra que el proyecto Minimercado Fit en Tunja es viable y financieramente atractivo. Las proyecciones indican que se alcanzará el punto de equilibrio al finalizar el primer año, con una utilidad neta positiva y un retorno sobre la inversión superior al 15% anual desde el cuarto año. El flujo de caja proyectado es positivo, lo que permite financiar el crecimiento sin necesidad de deuda adicional. Los indicadores clave refuerzan esta viabilidad: el Valor Presente Neto (VPN) de \$23.281.208,73 COP confirma que los beneficios superan la inversión inicial; la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27,88% excede la tasa de evaluación del 25%, garantizando un retorno atractivo; y el período de recuperación de 4,67 años asegura que la inversión se recuperará antes de finalizar el horizonte de análisis. En conjunto, estos resultados evidencian que el Minimercado Fit es un proyecto rentable, sostenible y con bajo riesgo financiero.

Equipo de trabajo

Jenny Viviana Polanía Vargas es ingeniera de petróleos, Francisco Javier Alquichire Torres es ingeniero civil, especialista en geotecnia vial y pavimentos con una maestría en proyectos, y Carlos José Cardona Bonilla es ingeniero de petróleos, especialista en producción de hidrocarburos. Este equipo está compuesto no solo por compañeros de clase, sino por amigos con más de 10 años de amistad, unidos por la visión de crear nuevas fuentes de ingresos fuera de su entorno laboral habitual. Como ingenieros, aportarán al proyecto la capacidad de planificación y organización, aplicando el rigor y la metodología que caracterizan su disciplina.

Análisis del Sector

El análisis del macro y microentorno aplicado al minimercado Fit en Tunja ofrece una visión clara de las oportunidades y amenazas que influyen en su viabilidad. Existen condiciones

favorables que pueden beneficiar su crecimiento y posicionamiento en el mercado, captando el interés de los consumidores y diferenciándose de la competencia; sin embargo, también se tienen desafíos que pueden afectar su éxito, lo que hace necesario un análisis detallado del sector. A continuación, se presentan los resultados de las herramientas usadas, las cuales fueron el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

Figura 2 Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración de los autores.

Factores políticos

Políticas gubernamentales de salud y nutrición: Colombia ha implementado diversas políticas para incentivar la alimentación saludable, como el Plan Decenal de Salud Pública (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022), la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022) y el Plan Nacional de Desarrollo

2022 – 2026 (Departamento Nacional de Planeación, 2022). Estas políticas buscan mejorar el acceso a alimentos saludables, fortalecer la seguridad alimentaria de país y promover hábitos saludables a través de alianzas intersectoriales. A nivel local, el Plan de Desarrollo territorial (PDT) de Tunja refuerza estas acciones con programas específicos dirigidos a poblaciones vulnerables, incluyendo niños y adultos mayores (Alcaldía Mayor de Tunja, 2023).

Regulaciones alimentarias: El país al pasar del tiempo ha venido fortaleciendo su marco normativo en materia de alimentación saludable, dentro de las leyes se destacan la Ley 2120 de 2021 que promueve entornos de alimentación adecuados e implementa el etiquetado frontal de advertencia en los empaques de los productos para informar a los consumidores sobre el contenido de azúcares, grasas saturadas y exceso de sodio (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2024). Además, Colombia sigue las recomendaciones de la OMS y los ODS que impulsa a la reducción del consumo de productos no saludables (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021).

Reforma tributaria: Para desincentivar el consumo de productos poco saludables, el gobierno ha optado medidas fiscales como la imposición de impuestos a bebidas azucaradas y otros productos no saludables (República de Colombia. Congreso de la República, 2022; Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2024). Con estas políticas el gobierno busca incentivar y modificar los hábitos de consumo y mejorar la salud pública.

Estabilidad política: Existe un compromiso político estable para fortalecer la seguridad alimentaria y la promoción de hábitos saludables. La gestión eficiente de políticas alimentarias está respaldada por la participación de entidades territoriales y el gobierno local de Tunja, donde se impulsa la producción y el consumo de alimentos locales (Alcaldía Mayor de Tunja, 2020;

Alcaldía Mayor de Tunja, 2023). A nivel internacional se tiene una estabilidad política respecto a incentivar y promover la alimentación saludable (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Factores económicos

Crecimiento económico y estabilidad de Colombia / Tunja: El país experimentó un fuerte crecimiento en los años 2021 y 2022 tras la pandemia, sin embargo, en 2023 se desaceleró drásticamente al 0.6% debido a la caída en sectores como la construcción, manufactura y comercio (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021, 2022, 2023, 2024; World Bank, 2025). El sector comercio al por menor de alimentos y bebidas en Colombia muestra una recuperación en ventas minoristas en 2025 tras la caída de 2023, se observa la estabilidad de precios en alimentos y bebidas, y tendencia positiva en productos saludables, con proyecciones de crecimiento a mediano plazo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2025). Esto indica que el minimercado Fit se inserta en un sector con alto potencial de expansión, respaldado por cambios en hábitos de consumo y políticas de promoción de salud. En Tunja la pobreza ha disminuido significativamente en la ciudad pasando de 45% en 2020 al 30.3% en 2023, pero aún persisten dificultades en el acceso a bienes y servicios esenciales.

Nivel de ingresos: Aunque en Tunja el nivel de pobreza se ha reducido, una parte de la población aún tiene ingresos bajos (DANE, 2023) lo que limita su capacidad de gasto en bienes y servicios no esenciales. La desaceleración económica y el desempleo siguen afectando el ingreso disponible de los hogares.

Inflación: La inflación en Colombia alcanzó niveles récord en 2022 (13.12%), aunque ha mostrado una tendencia a la baja en 2023 (9.28%) y 2024 (5.20%) (DANE 2025). En Tunja, la

inflación ha sido más baja que el promedio nacional, lo que ha contribuido a mitigar parte del impacto en el costo de vida.

Tasas de interés: Durante 2022 y la mayor parte de 2023, las tasas de interés elevadas restringieron la inversión y el consumo, generando incertidumbre económica (BBVA Research, 2023). Sin embargo, desde diciembre de 2023, el Banco de la República inició un ciclo de reducción de tasas, llegando a 9.5% en 2024, lo que podría facilitar el acceso al crédito y estimular el crecimiento económico (Banco de la República, 2024).

Factores sociales

Cambios en estilos de vida y actitudes hacia la salud: En Colombia, la pandemia de COVID-19 impulsó una mayor conciencia sobre el autocuidado y la prevención, llevando a un aumento en la adopción de hábitos saludables. Actualmente, el 51% de los colombianos realiza ejercicio regularmente y el 42% ha optado por una alimentación más saludable para mejorar su bienestar. (Euromonitor internacional, 2022; DNP;2023)

Hábitos de consumo y tendencias alimentarias: Los consumidores han modificado sus preferencias hacia productos locales, orgánicos y funcionales, reflejando una tendencia creciente en la demanda de alimentos saludables tras la pandemia. (Euromonitor internacional, 2022; DNP;2023)

Tasa de natalidad y defunción: La tasa de natalidad en Colombia disminuyó un 14.4% en 2024, continuando una tendencia descendente desde 2015, lo que también afecta a Boyacá. Por otro lado, la tasa de defunciones no fetales aumentó un 1.6%, siendo las principales causas las enfermedades cardiovasculares, respiratorias y los homicidios. En Boyacá, la tasa de defunciones ha sido fluctuante, pero registró una disminución en 2023. (DANE, 2024)

Esperanza de vida: La esperanza de vida en Colombia es de 77.9 años, con una diferencia entre géneros: 81 años para mujeres y 75.1 años para hombres. (DANE, 2023)

Calidad de vida: Colombia ha mejorado en salud, educación y acceso a servicios básicos, aunque persisten retos en áreas rurales. El 98.13% de la población está afiliada al sistema de salud, y el acceso a internet ha aumentado, incluso en zonas rurales (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025). Tunja ha mejorado en educación, servicios públicos y empleo formal, mientras que Boyacá sigue enfrentando desafíos en acceso a servicios básicos y reducción de la pobreza (Alcaldía Mayor de Tunja, 2023; DNP, 2024).

Factor tecnológico

Conectividad y cobertura: En los últimos años, Tunja ha mejorado significativamente su infraestructura tecnológica, con una penetración de internet móvil del 75% en 2023. Sin embargo, las zonas rurales cercanas aún presentan limitaciones de conectividad, lo que podría dificultar la expansión de negocios digitales (DANE, 2023; Gómez, 2022; Alcaldía Mayor de Tunja, 2023).

Redes sociales: El uso de redes sociales ha crecido, ofreciendo oportunidades para mejorar la interacción con los clientes y promocionar productos (Statista, 2023). Estas plataformas pueden ser clave para la atracción y fidelización de clientes en un minimercado fit.

E-commerce: El avance en la conectividad ha facilitado la implementación del e-commerce, permitiendo que los negocios ofrezcan pedidos a domicilio y ventas en línea. Además, el aumento en el uso de pagos electrónicos ha optimizado las transacciones digitales, haciendo el comercio más accesible y eficiente (Bancolombia, 2024; Gómez, 2022).

Uso de APP: Las aplicaciones móviles pueden mejorar la experiencia del cliente al permitir compras en línea, promociones personalizadas y seguimiento de pedidos. Además, la

automatización de procesos como la gestión de inventarios y proveedores optimiza la operación del negocio. Sin embargo, la inversión inicial en tecnología puede ser alta, pero es necesaria para garantizar una experiencia de usuario eficiente. (Bancolombia, 2024; Gómez, 2022).

Factor ecológico

Regulaciones locales que promueven prácticas sostenibles: Tunja ha implementado políticas de sostenibilidad para consolidarse como una 'biodiversidad' (PDT, 2024), promoviendo el reciclaje y el consumo responsable. Estas regulaciones fomentan la reducción del impacto ambiental a través de la promoción de productos locales y orgánicos.

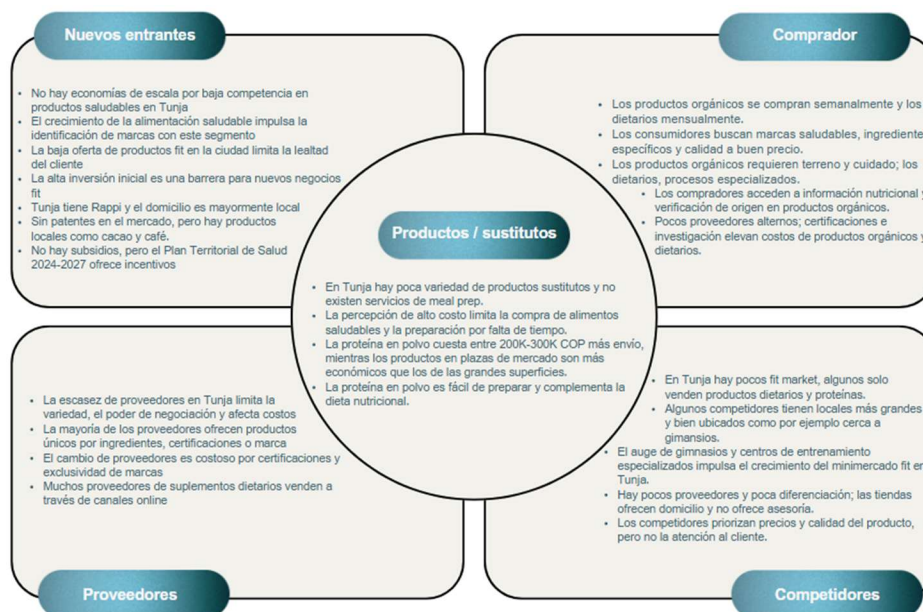
Manejo de residuos: A pesar de los avances en sostenibilidad, la gestión de residuos sólidos sigue siendo un desafío en Tunja. Es necesario mejorar los procesos de reciclaje y reducción de desechos para fortalecer el compromiso ambiental de la ciudad. (Alcaldía Mayor de Tunja, 2023; Gobernación de Boyacá, 2023)

Uso de energías limpias: La calidad del aire en Tunja ha mejorado un 20% en los últimos cinco años, reflejando un avance hacia una ciudad más sostenible. Además, la reducción de la huella de carbono mediante el consumo de productos locales contribuye indirectamente al uso de energías más limpias al disminuir la necesidad de transporte de larga distancia (DNP, 2022; DANE, 2023).

Normas y leyes vigentes: En Colombia, las normativas de seguridad alimentaria y etiquetado garantizan la transparencia y salud pública, exigiendo certificaciones del Invima y claridad en la información al consumidor (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023). En Tunja, el Plan Territorial de Salud 2024-2027 incentiva negocios que fomenten hábitos saludables, lo que beneficiaría al minimercado (PDT, 2024). Además, es clave cumplir con las normas laborales al contar con personal.

5 fuerzas de PORTER

Figura 3 Fuerzas Porter



Fuente: Elaboración de los autores.

Amenaza de nuevos entrantes

En el mercado de productos saludables en Tunja, la amenaza de nuevos competidores es moderada. Las principales barreras de entrada incluyen la necesidad de una inversión inicial significativa, la consolidación de relaciones con proveedores locales y la construcción de una identidad de marca (Thompson, 2023). Sin embargo, la limitada oferta actual y el crecimiento en la demanda de productos saludables pueden atraer nuevos actores al sector (Euromonitor International, 2022; Cámara de Comercio de Tunja, 2023).

Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores revela una amenaza significativa para la creación de un minimercado Fit en Tunja. La escasez y concentración de proveedores, junto con la unicidad de sus productos además de la posibilidad de intervenir directamente en el

mercado de algunos proveedores. Esta situación podría reducir la rentabilidad, ya que limita el poder de negociación y puede generar precios más elevados y condiciones menos favorables. Con esto debemos considerar la generación de relaciones a largo plazo con proveedores.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los consumidores muestra una oportunidad por la creciente conciencia sobre la calidad y origen de los productos, priorizando opciones saludables y marcas específicas. La disponibilidad de información sobre los productos, tanto en términos de ingredientes como de certificaciones, empoderan a los consumidores a comparar y seleccionar cuidadosamente.

El minimercado Fit puede posicionarse como un proveedor confiable y especializado, ofreciendo una variedad de productos que satisfaga las necesidades específicas de este segmento de mercado y construir relaciones sólidas con los compradores al ofrecer un valor agregado a través de servicios como asesoría nutricional o talleres educativos y así capturar una mayor cuota de mercado y diferenciarnos de la competencia.

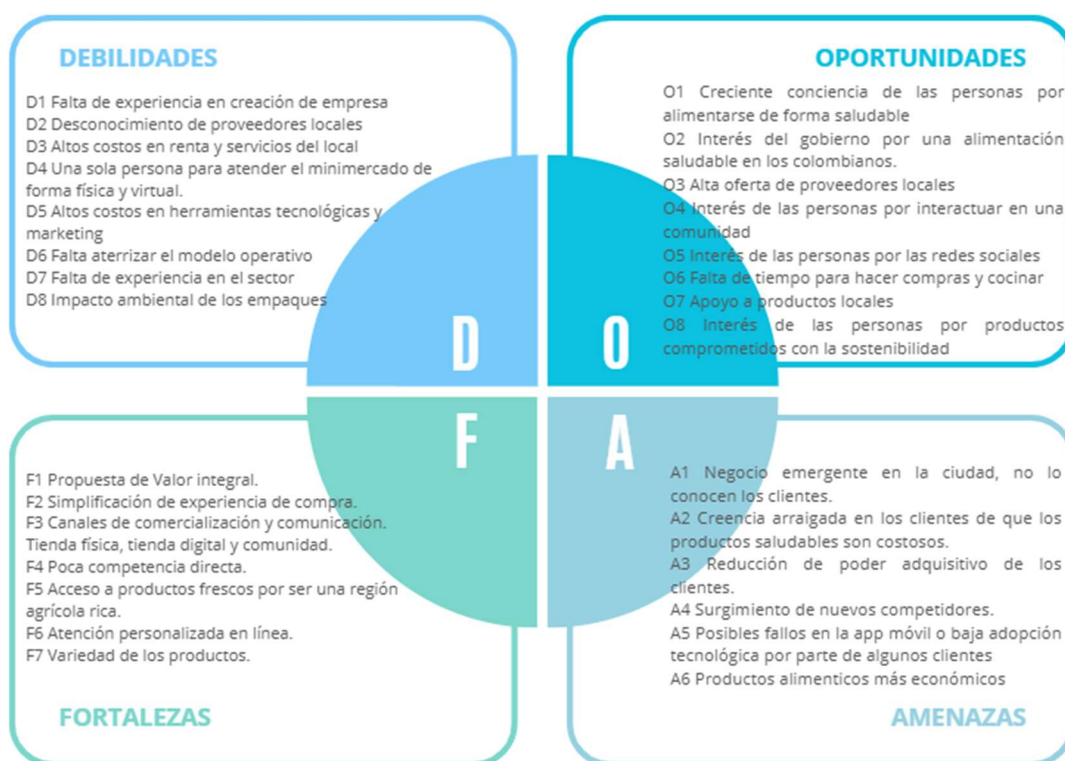
Rivalidad entre competidores existentes

Entre los fit market de Tunja existe una alta rivalidad, el crecimiento de la industria, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la salud y el fitness, ha atraído a nuevos participantes al mercado. Esta mayor competencia ha intensificado la lucha por captar la demanda de los consumidores, quienes cada vez son más exigentes en cuanto a calidad y variedad de productos. Esto puede ser una oportunidad al enfocar el minimercado Fit en la atención personalizada y el servicio al cliente.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

La limitada disponibilidad de productos sustitutos saludables y la falta de servicios de "meal prep" en Tunja reducen la competencia directa. A pesar de que las proteínas en polvo son accesibles en línea, sus altos costos y gastos de envío limitan su adopción. Esto, junto con la percepción de que comer saludable es costoso, genera una preferencia por productos económicos en las plazas de mercado, aunque con opciones limitadas. Por tanto, existe una clara oportunidad para cubrir esta demanda insatisfecha mediante la oferta de productos saludables y servicios.

Figura 4 Análisis DOFA.



Fuente: elaboración de los autores.

El análisis estratégico del entorno a nivel de macro e industria del minimercado Fit en Tunja, muestra oportunidades importantes como el apoyo del gobierno a los hábitos saludables, la creciente conciencia por llevar un estilo de vida saludable, tanto a nivel mental, físico y alimenticio, el auge digital, la preferencia por productos sostenibles, de temporada y local, y la

necesidad de las personas por ser parte de una comunidad, favoreciendo la propuesta de negocio y su diferenciación en un mercado con escasa competencia. En cuanto a las amenazas, se identifican algunas relevantes como el poder adquisitivo de las personas, la limitada capacidad de negociación con los proveedores especializados y la competencia por precio. Para lograr superar estos desafíos se recurrirá a realizar alianzas con proveedores locales, ofrecer valor agregado como la creación de comunidad y una experiencia de compra personalizada que genere fidelización y sostenibilidad del negocio.

Validación e Investigación de Mercado

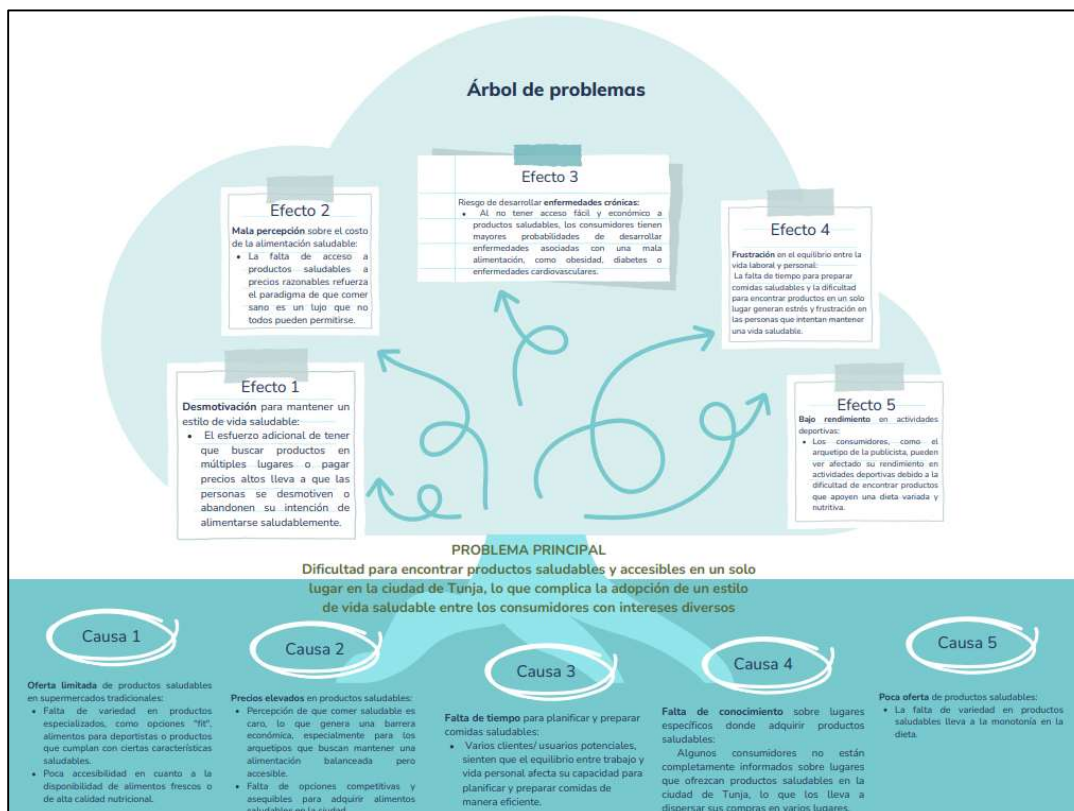
La validación e investigación de mercado se llevó a cabo mediante la interacción con diversos grupos de interés, incluyendo expertos técnicos, aliados estratégicos, empresarios, expertos en sostenibilidad y potenciales clientes. Para ello, se realizó el planteamiento del problema, la creación del buyer persona y el mapa de empatía, lo que permitió desarrollar el árbol de problema. Este proceso culminó en la propuesta de valor y el sistema mapping, resultando en un modelo de negocio sostenible.

Planteamiento de problema

Los usuarios identificados, con una edad promedio de 37 años y que realizan actividad física constante, buscan mantener una alimentación saludable para mejorar su metabolismo, composición corporal, niveles de energía, bienestar general y alcanzar una vejez saludable. Sin embargo, enfrentan dificultades para acceder a productos saludables en Tunja, lo que les obliga a desplazarse a distintos puntos de venta, elevando costos y resultando poco práctico. Además, perciben los precios de estos productos como elevados y enfrentan falta de tiempo debido a sus responsabilidades, lo que dificulta la planificación y preparación de comidas. Esta combinación

de factores crea una barrera considerable para adoptar un estilo de vida saludable. es análisis permitió crear el árbol de problemas.

Figura 5 Árbol de Problemas.



Fuente: elaboración de los autores.

Las entrevistas y focus group realizados resaltan la necesidad de un establecimiento que concentre productos saludables y accesibles en un solo lugar, facilitando la experiencia de compra y reduciendo barreras de tiempo, costo y desplazamiento y que les permita pertenecer a una comunidad que les apoye y enseñe. Tunja, con una población urbana de 187.286 habitantes y solo cinco establecimientos especializados en productos saludables, ofrece una clara oportunidad de negocio en este segmento, respaldada por la tendencia nacional hacia una alimentación más consciente y la creciente demanda de productos que aporte a su salud y la sostenibilidad.

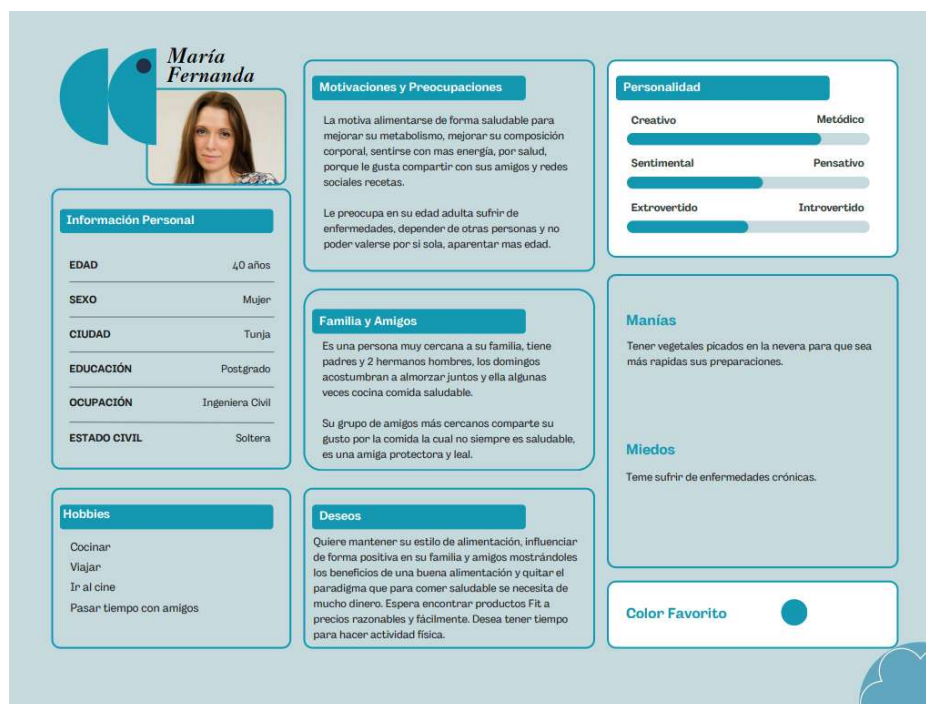
Perfil del cliente

- Perfil demográfico: Personas entre 25 y 50 años, que viven o trabajan en Tunja, de nivel socioeconómico medio y alto.
- Estilo de vida y necesidades: Personas enfocadas en su salud y bienestar, que buscan productos saludables en un solo lugar debido a sus horarios ajustados.
- Clientes principales: Profesionales y trabajadores urbanos, atletas y personas activas y padres de familia preocupados por la salud de sus hijos.
- Clientes indirectos: Grupos vulnerables o personas con necesidades especiales, instituciones.

El modelo de negocio está dirigido principalmente a personas que se preocupan por su salud, bienestar alimentación, interesándose por mejorar su calidad de vida buscando alimentos saludables que encuentren en un solo lugar, además les interesa ser parte de una comunidad que comparta sus gustos y preocupaciones sobre alimentación saludable; algunos clientes indirectos podrían llegar a ser grupos vulnerables o personas con necesidades alimenticias especiales, otro tipo de cliente indirecto podría ser instituciones tipo colegios y hogares de adultos mayores interesados en proporcionar alimentos saludables a sus miembros.

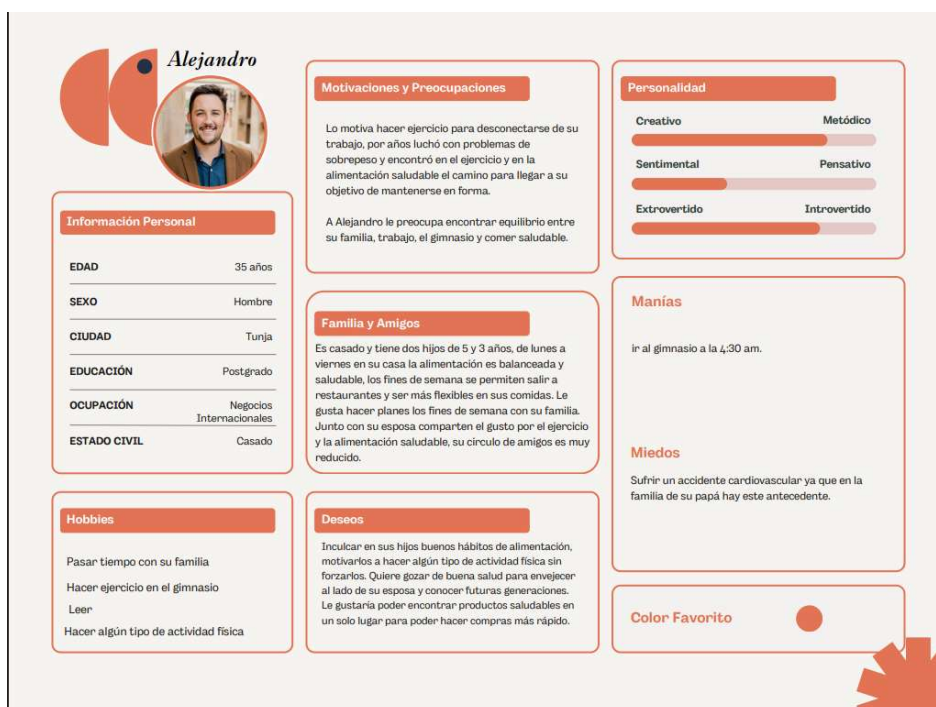
En las siguientes figuras se pueden evidenciar los arquetipos de cliente construidos:

Figura 6 Arquetipo cliente 1



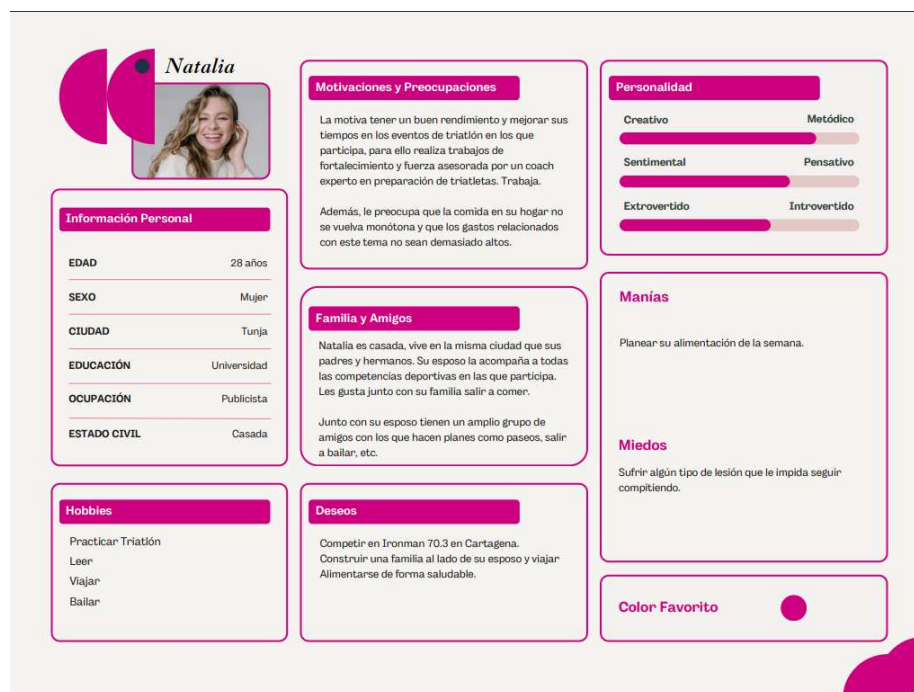
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 7 Arquetipo cliente 2.



Fuente: elaboración de los autores.

Figura 8 Arquetipo cliente 3.



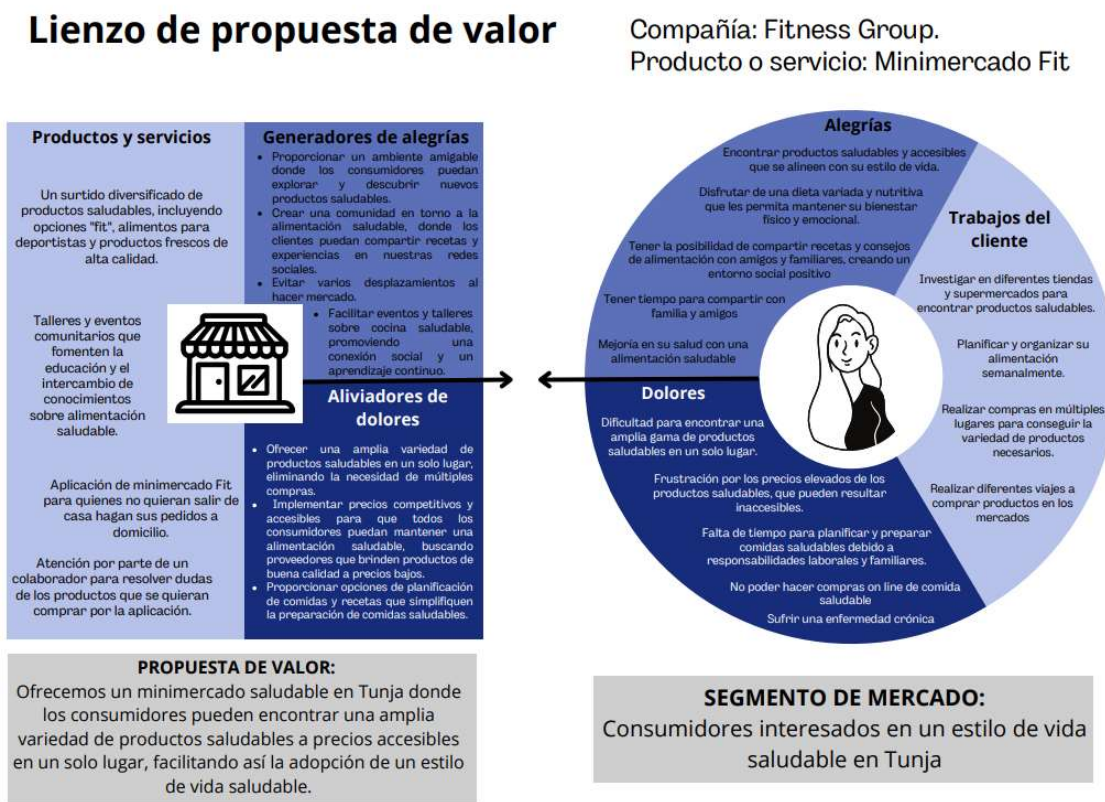
Fuente: elaboración de los autores.

Necesidades y oportunidades del cliente

A partir de los arquetipos y mapas de empatía desarrollados para construir la propuesta de valor y el modelo de negocio se logró identificar que Los clientes del minimercado saludable buscan mejorar su salud y bienestar a través de una alimentación balanceada y accesible. Necesitan productos que les permitan mantener un estilo de vida saludable sin incurrir en altos costos y que estén disponibles de manera conveniente en un solo lugar. Además, desean equilibrio en sus vidas, pudiendo compaginar su alimentación saludable con su rutina laboral, familiar y personal. El ejercicio y/o actividad física es parte de su rutina y buscan productos que apoyen esta actividad. Quieren influenciar positivamente a su entorno mostrando los beneficios de una buena alimentación y aspiran a participar en eventos deportivos, todo mientras disfrutan de una vida saludable junto a sus seres queridos.

Los trabajos del cliente incluyen investigar en diferentes tiendas y supermercados para encontrar productos saludables, planificar y organizar su alimentación saludablemente, realizar compras en múltiples lugares para conseguir la variedad de productos necesarios, realizar diferentes viajes para comprar productos en los mercados. Estas actividades facilitaron la creación de lienzo de valor (ver figura 9) y destacan la necesidad de un minimercado que ofrezca una amplia gama de productos saludables en un solo lugar, facilitando así la compra de alimentos saludables y ahorrando tiempo a los clientes.

Figura 9 Lienzo de propuesta de valor.



Fuente: elaboración de los autores.

Propuesta de valor

El minimercado Fit en Tunja ofrece productos frescos y "Fit" a precios accesibles, creando una comunidad donde los clientes comparten recetas y participan en talleres. Apoyamos a

productores locales y brindamos atención personalizada, con una aplicación móvil para pedidos a domicilio, simplificando la planificación de comidas y mejorando la calidad de vida.

A partir del entendimiento y validación de las necesidades del segmento de mercado para el minimercado Fit, se construye una propuesta de valor centrada en ofrecer una experiencia integral de acceso a productos alimenticios saludables y de calidad. Al proporcionar una variedad de opciones en un solo lugar, se minimizan las frustraciones de los clientes. Además, la asesoría personalizada y la creación de una comunidad alrededor del minimercado fomentan un sentido de pertenencia, posicionando al minimercado como un aliado en la búsqueda de una mejor salud y calidad de vida.

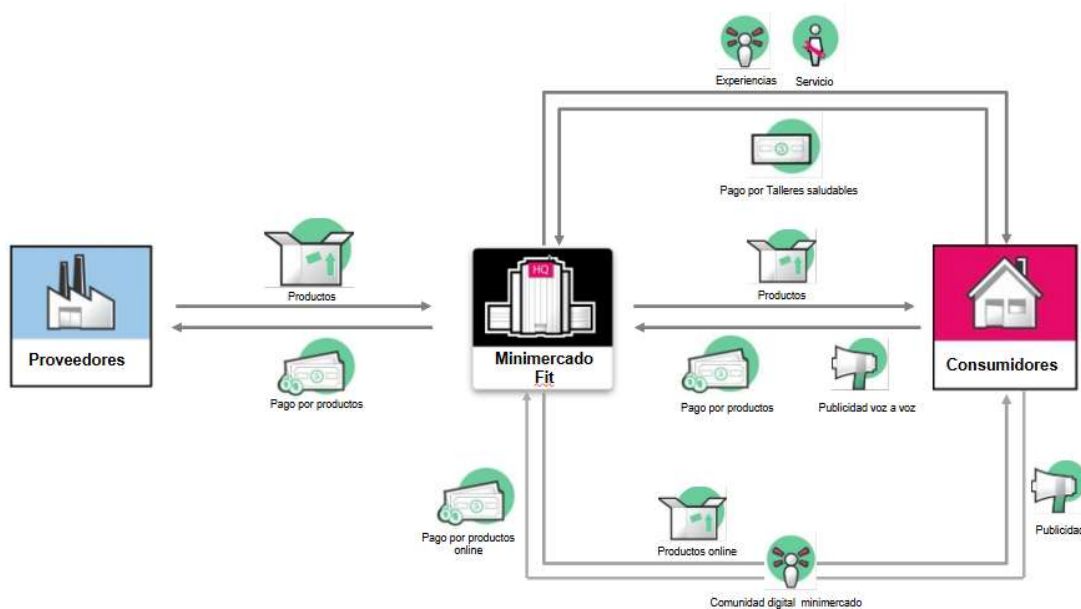
Sistema de negocio

El modelo de negocio planteado para el minimercado FIT en Tunja contempla dos actores principales de interacción. El primero son los proveedores, con los cuales la relación se basaría en alianzas comerciales, los productos suministrados se pagan al proveedor y, en algunos casos, se establecerían cuerdos sostenibles, como, por ejemplo, modelos de recuperación de envases y empaques reutilizables. Adicionalmente, se harían acuerdos de arrendamiento de espacios para la promoción de sus productos.

El segundo actor son los consumidores, con quienes se establecerían tres formas de interacción. La primera es la compra de productos en tienda física y la publicidad voz a voz que generarían para el minimercado. La segunda es la compra de productos en línea a través de la aplicación móvil y la creación de comunidad digital del minimercado, donde los consumidores recibirán información nutricional de los productos, promociones, recomendaciones y acceso a recetas, a cambio, los consumidores generarán publicidad compartiendo experiencias y recomendaciones en sus redes sociales posicionando al minimercado. La tercera interacción se

basa en ofrecer experiencias, por las cuales los consumidores pagarían por participar y servicio personalizado para ganar su fidelidad, esta interacción no es el core del negocio, e identifica como un área potencial de expansión y fortalecimiento del modelo de negocio, basado en las validaciones iniciales realizadas con los grupos de interés.

Figura 10 Modelo de negocio



Fuente: elaboración de los autores.

Justificación del Sistema de Negocio

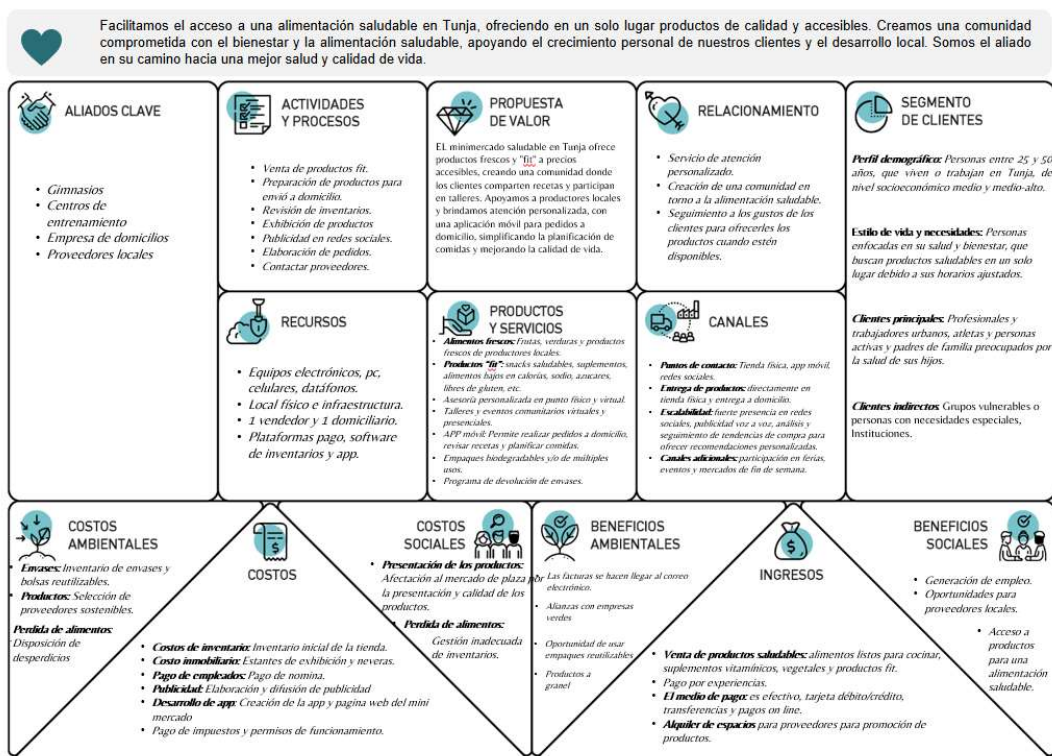
Durante el proceso de validación del modelo de negocio del minimercado Fit, se confirmó el interés creciente de las personas por un estilo de vida más saludable y la demanda en aumento de productos que promuevan la salud y el bienestar. Los clientes valoran las asesorías personalizadas, la disponibilidad de una amplia variedad de productos en un solo lugar y la transparencia en la información nutricional de los mismos. Además, se identificaron necesidades clave como la planificación y organización de la alimentación saludable, la investigación en

diferentes tiendas para encontrar productos adecuados y la realización de compras en múltiples lugares para conseguir la variedad deseada.

El modelo de negocio no solo se alinea con la tendencia de ofrecer productos saludables, sino que también se enfoca en crear experiencias y fomentar una comunidad, lo que fortalecerá la fidelización de clientes y el posicionamiento del minimercado. Se destacan oportunidades en cuanto a la sostenibilidad, con consumidores dispuestos a pagar más por productos cuya producción sea limpia y sostenible.

Partiendo la declaración de propósito: “Facilitamos el acceso a una alimentación saludable en Tunja, ofreciendo en un solo lugar productos de calidad y accesibles. Creamos una comunidad comprometida con el bienestar y la alimentación saludable, apoyando el crecimiento personal de nuestros clientes y el desarrollo local. Somos el aliado en su camino hacia una mejor salud y calidad de vida.” Se plantea lo que se quiere lograr con el modelo de negocio, expuesto en la siguiente figura:

Figura 11 Lienzo de Modelos de Negocio Sostenible



Fuente: elaboración de los autores.

Estudio piloto de mercado

El presente estudio de mercado tiene como objetivo identificar las oportunidades de mercado para la implementación del minimercado Fit en la ciudad de Tunja. A partir de una encuesta realizada a consumidores potenciales, se busca entender sus preferencias, hábitos de compra, situación socioeconómica, intención de uso de productos y servicios, y demás factores relevantes que puedan influir en el éxito de este proyecto.

Tamaño de la muestra

Para el estudio de mercado del Minimercado Fit en Tunja, se aplicó una encuesta estructurada dirigida al segmento objetivo de la ciudad. El tamaño de la muestra se determinó utilizando la ecuación estadística para proporciones poblacionales, una herramienta ampliamente

aceptada para calcular el número mínimo de encuestados necesario en función de la población objetivo, el margen de error y el nivel de confianza (Asesoría Económica & Marketing, 2009).

La población objetivo se definió como las personas entre 25 y 50 años residentes en Tunja, estimada en 71.728 habitantes según proyecciones del DANE para 2024. Se estableció un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%, lo que arrojó un tamaño de muestra mínimo de 96 personas.

Figura 12 Cálculo del tamaño de la muestra.

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 71728

Tamaño de muestra: 96

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

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)
 q= Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la poblacion

Fuente: Calculadora de Muestras (Asesoría Económica & Marketing, 2009)

A partir de este cálculo se estructura la encuesta teniendo en cuenta que como mínimo los encuestados deben ser de 96 personas.

La encuesta fue estructurada con un total de 14 preguntas, dos preguntas filtro para validar el interés de las personas en la alimentación saludable, 4 preguntas para definir el perfil socioeconómico del cliente, 3 más para determinar la intención de uso de productos y servicios ofertados y otros segmentos compuestos por 1 o 2 preguntas que permiten definir, presupuesto de los consumidores para realizar compras de productos saludables y la frecuencia con la que lo

hacen, el conocimiento de la competencia, los medios de comunicación que prefieren para informarse y preferencias de servicio y mejoras en la oferta de alimentación saludable.

Antes de aplicar la encuesta, la herramienta fue validada por tres personas, una empresaria del sector fitness de la ciudad de Neiva, una persona con estilos de vida saludable de la ciudad de Tunja y el director de este proyecto de grado; esta validación permitió definir el nivel de comprensión de las preguntas y realizar ajustes necesarios para garantizar la efectividad de la herramienta. La encuesta fue aplicada en gimnasios y ambientes de vida saludable, con el fin de obtener datos ajustados al sector de mercado de interés.

Resultados de la encuesta.

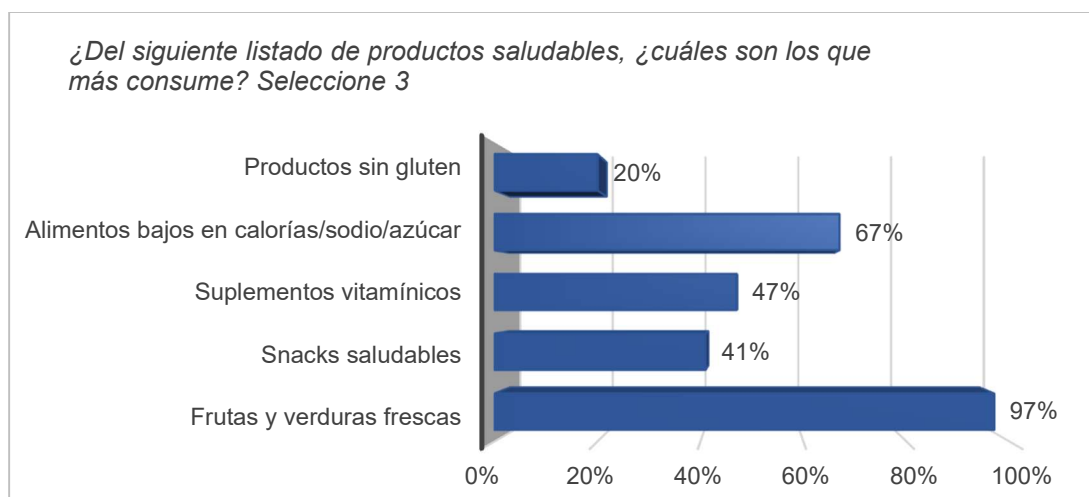
Según el cálculo realizado para el tamaño de la muestra, se requería encuestar al menos 96 personas. Sin embargo, se logró aplicar la encuesta a 103 personas, lo que garantiza una mayor representatividad y confiabilidad en los datos obtenidos, a continuación, se presenta el análisis de los resultados:

El 97% manifestó interés en la alimentación saludable, lo que confirma el interés de las personas en alimentarse de forma saludable y el modelo de negocio del minimercado Fit. El otro 3% de los encuestados, respondieron que no les gusta la alimentación saludable principalmente porque no saben que comer, no conocen opciones o no saben cómo prepararlas, aportando una información valiosa, ya que estos factores se habían analizado y discutido como posibles barreras, durante la validación inicial del modelo de negocio. convirtiendo a esas 3 personas en clientes potenciales si se les brinda orientación clara y opciones prácticas de preparación, tal como se contempla en la propuesta del negocio.

Figura 13 Pregunta 1.

Fuente: Elaboración de los autores.

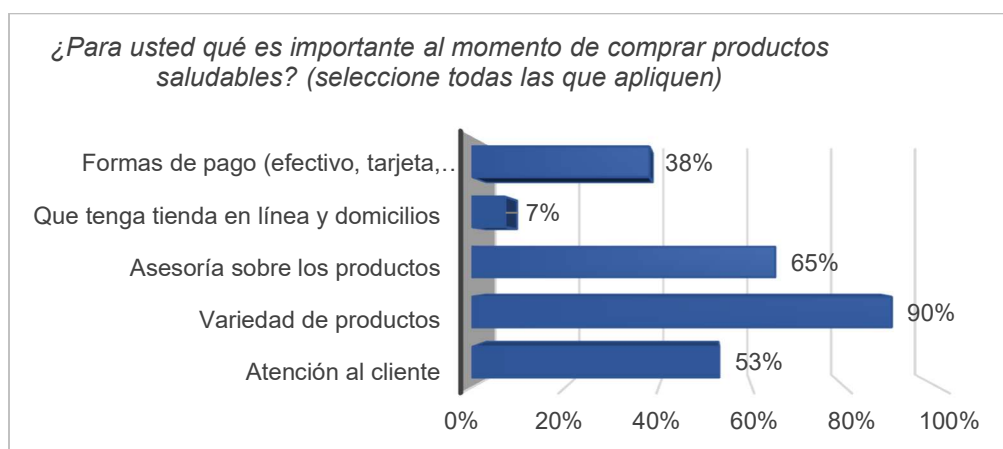
El interés en la alimentación saludable es un aspecto destacado entre los encuestados, con un 97% de ellos mostrando una inclinación positiva hacia este tipo de alimentación. Los productos más consumidos incluyen frutas y verduras frescas, snacks saludables y alimentos bajos en calorías, sodio y azúcar. Además, existe un interés significativo en suplementos vitamínicos y productos sin gluten.

Figura 14 Pregunta 8.

Fuente: elaboración de los autores.

Los factores principales al momento de comprar productos saludables son la atención al cliente, la variedad de productos y la asesoría sobre los beneficios de los productos. También es importante que el minimercado Fit ofrezca formas de pago variadas, en cuanto a la tienda en línea y domicilios se tuvo un bajo interés, sin embargo, puede convertirse en una herramienta indispensable en el servicio al cliente.

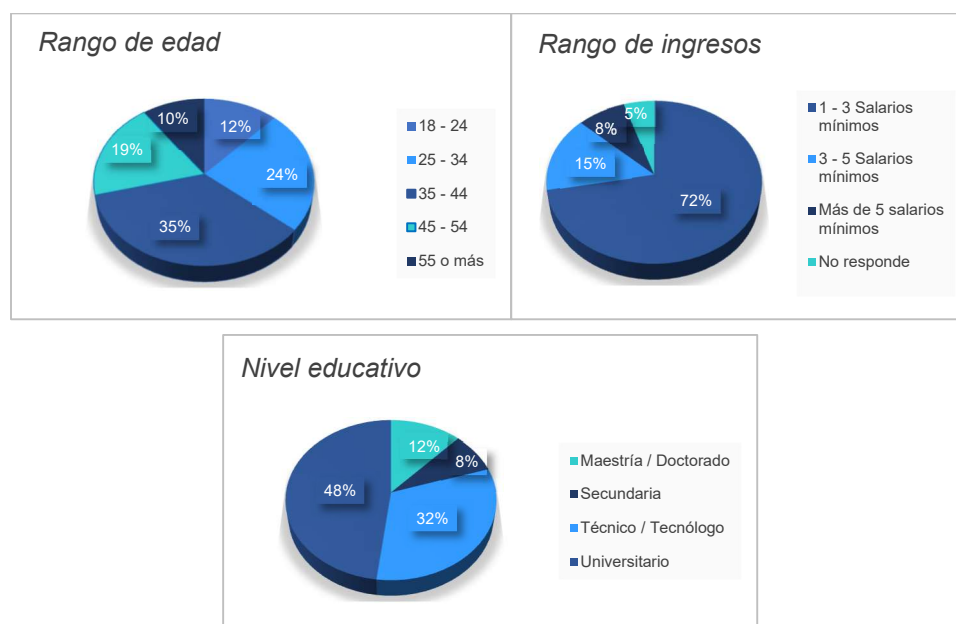
Figura 15 Pregunta 15.



Fuente: elaboración de los autores.

EL 78% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 25 a 54 años, con un grupo significativo (35%) en el rango de 35 - 44 años, lo que valida la propuesta inicial de buyer person definidos en la etapa del anteproyecto. Los datos demográficos indican que el público objetivo tiene una capacidad adquisitiva moderada a alta que les permite poder destinar un promedio de 150.000 Pesos mensualmente en productos saludables y un nivel educativo que les permite valorar la importancia de una alimentación saludable.

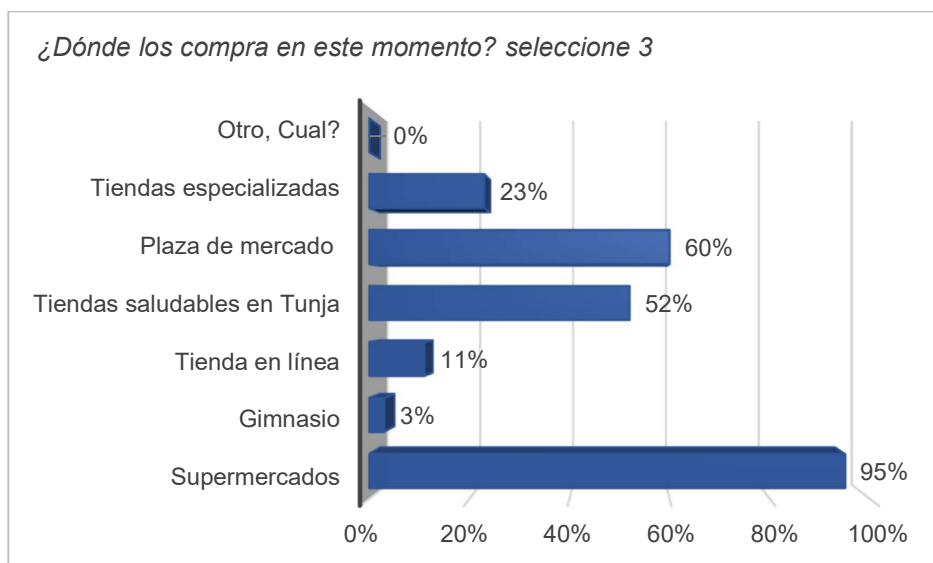
Figura 16 Preguntas 4, 5 y 6.



Fuente: elaboración de los autores.

La frecuencia de compra de productos saludables es predominantemente semanal, seguida por compras quincenales y diarias. Los supermercados son el lugar más común para adquirir estos productos, seguido por plazas de mercado y tiendas saludables en Tunja. La intención de compra en un minimercado Fit es alta, con un 97% de los encuestados mostrando interés en este tipo de establecimiento. Esto sugiere una demanda potencial significativa para un minimercado Fit que ofrezca una amplia variedad de productos saludables en un solo lugar.

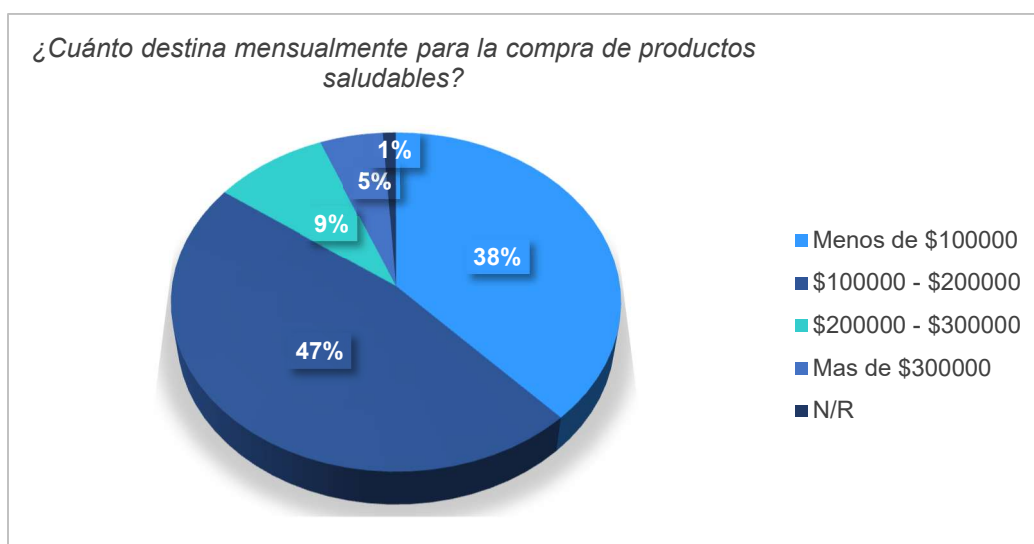
Figura 17 Pregunta 9.



Fuente: elaboración de los autores.

En cuanto al gasto en productos saludables, el 47% destina entre \$100,000 y \$200,000 mensuales, aunque algunos (38%) gastan menos de \$100,000 y otros (5%) más de \$300,000. Estos datos reflejan una disposición a invertir en productos saludables, lo que es un indicador positivo para la viabilidad económica del minimercado Fit.

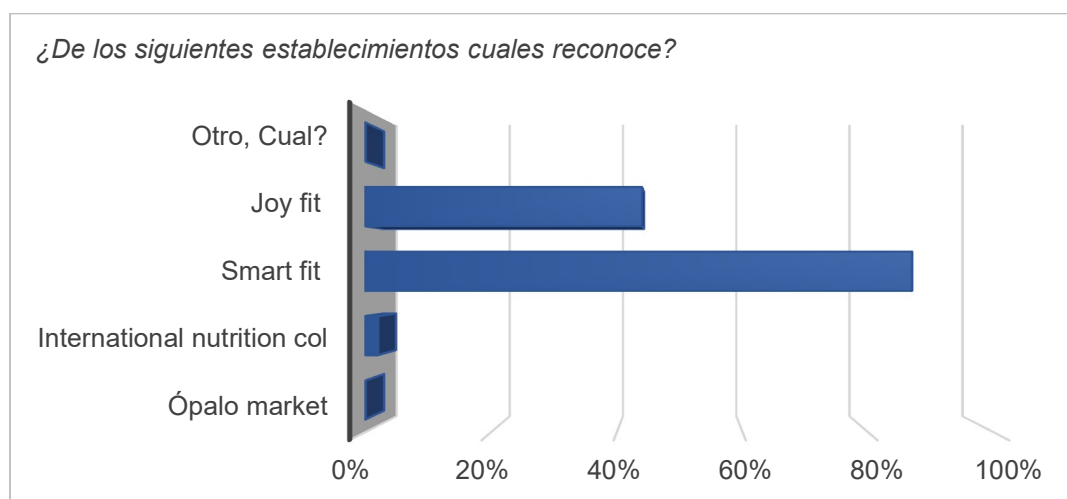
Figura 18 Pregunta 12.



Fuente: elaboración de los autores.

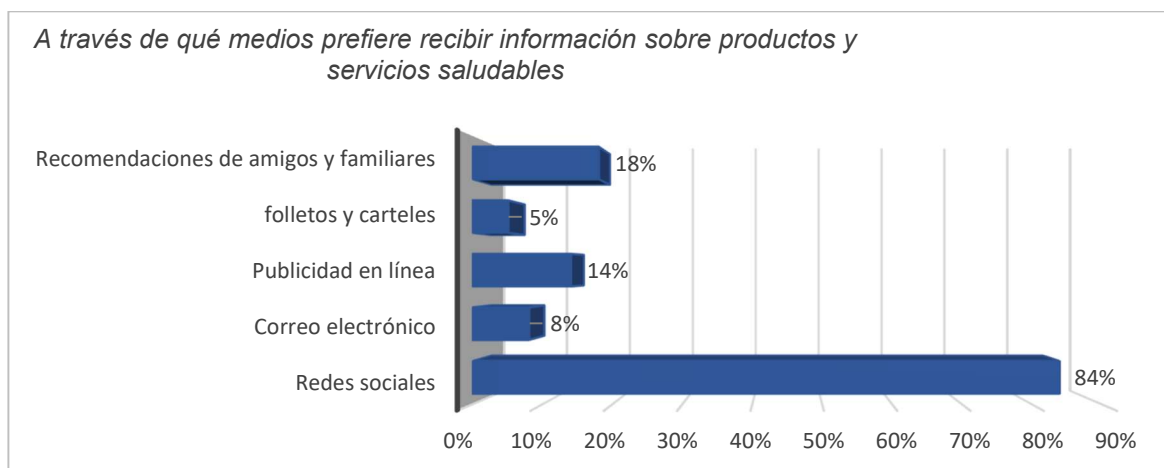
Los establecimientos reconocidos por los encuestados que ofrecen productos y/o servicios saludables incluyen principalmente Smart Fit el cual es un gimnasio donde se consiguen algunos suplementos vitamínicos y no un servicio integral de variedad de productos y Joy Fit que es una tienda saludable siendo competencia directa, frente al cual el minimercado Fit tendrá que posicionarse y diferenciarse para atraer clientes.

Figura 19 Pregunta 14.



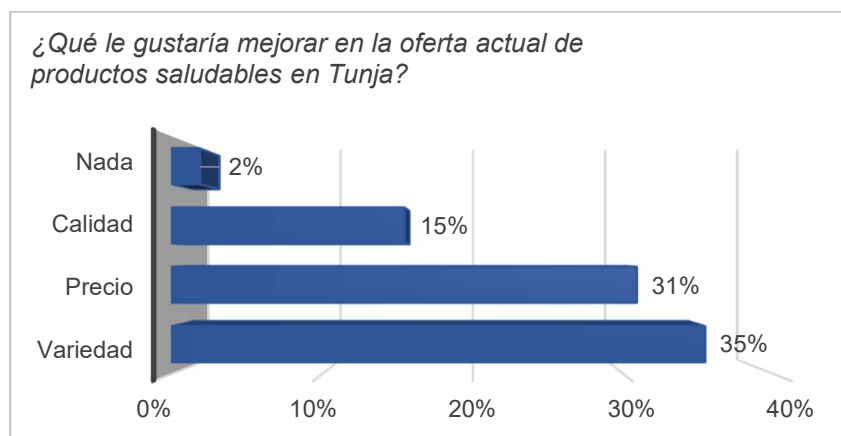
Fuente: elaboración de los autores.

Los horarios de compra preferidos por los consumidores son de 2:00 pm a 6:00 pm y de 6:00 pm a 9:00 pm. Las redes sociales son el medio preferido para recibir información sobre productos y servicios saludables, seguido por recomendaciones de amigos y familiares, publicidad en línea y correo electrónico. Estos canales de comunicación deben ser utilizados estratégicamente para promocionar el modelo negocio y mantener a los consumidores informados sobre las ofertas y novedades.

Figura 20 Pregunta 17.

Fuente: elaboración de los autores.

Las expectativas del cliente frente a la oferta actual de productos saludables en la ciudad de Tunja incluyen una mayor variedad de productos, mejor asesoría sobre los beneficios de los productos y mayor publicidad de tiendas y productos saludables. Los consumidores están dispuestos a pagar lo mismo o más por productos saludables en comparación con productos convencionales, y valoran la calidad y la variedad de los productos. Estas oportunidades deben ser aprovechadas para posicionar el modelo de negocio de tal manera que satisfaga las necesidades y expectativas de los consumidores.

Figura 21 Pregunta 18.

Fuente: elaboración de los autores.

Demanda potencial participación de mercado y proyección de ventas

El análisis del potencial de mercado se fundamentó en datos del DANE y proyecciones demográficas, identificando como cliente objetivo al segmento de la población de Tunja entre 25 y 50 años son 71.728 personas del total de habitantes de la ciudad. Los resultados de la encuesta revelaron que el 97% de este segmento expresa interés en adoptar una alimentación saludable. A partir de estos datos, se determinó una demanda potencial de 69.576 personas. El análisis de las respuestas de la encuesta indica que el 47% de los consumidores destina entre \$100.000 y \$200.000 mensuales a la compra de productos saludables que es la participación del mercado inicial. Considerando esta distribución, se estableció un ticket promedio de \$150.000 por compra.

Tabla 4 Potencial de clientes.

CIUDAD	PORCENTAJE	NÚMERO DE HABITANTES
Habitantes de Tunja	100%	187.286
Cliente objetivo entre 25-50 años	38%	71.728
Demanda potencial	97%	69.576
Segmentación del mercado	47%	32.701

Fuente: Elaboración de los autores.

El mercado potencial estimado para productos saludables en Tunja es de \$58.861.431.360. El minimercado Fit proyecta capturar inicialmente el 2,1% de este mercado, lo que se traduce en ventas anuales de aproximadamente \$1.237.553.850, con ingresos mensuales proyectados de \$103.129.487 y diarios de \$3.437.649. del mercado potencial en Tunja, esto responde a una estrategia prudente y fundamentada en la optimización de recursos, la gestión de riesgos y la búsqueda de rentabilidad a largo plazo.

Estratégicamente, el minimercado Fit inicia su incursión en Tunja con el objetivo de capturar el 2,1% del mercado de productos saludables, priorizando la sostenibilidad y el

crecimiento controlado; esta decisión permite alinear el inventario con la capacidad inicial de almacenamiento y optimizar el espacio de la tienda física, enfocándose en productos de alta rotación y margen. Al mismo tiempo, se busca una gestión eficiente de costos y la construcción de una base de clientes leales, mitigando los riesgos asociados a la incertidumbre del mercado, productos de baja rotación y facilitando la curva de aprendizaje operativa del equipo.

Tabla 5 Proyección de ventas

Ticket promedio	\$ 150.000
Frecuencia de compra (veces por año)	12
Ticket promedio * Frecuencia de compra * Demanda potencial	\$ 58.861.431.360
Participación del mercado (2.1%)	\$ 1.237.553.080
Proyección mensual	\$ 103.129.423
Proyección diaria	\$ 3.437.647

Fuente: Elaboración de los autores.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

En el siguiente capítulo se presentan los objetivos de mercadeo y la estrategia de mercadeo, así como las estrategias de producto servicio, las estrategias de distribución, las estrategias de precio – modelo de ingreso, las estrategias de comunicación y promoción y el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Objetivos de Mercadeo

- Posicionar el minimercado Fit como referente para encontrar todo en un solo lugar en cuanto a productos saludables, mediante estrategias de comunicación en redes en los primeros seis meses.
- Lograr una tasa de recompra de al menos el 30% de los clientes en los primeros seis meses a través de campañas de fidelización basada en atención personalizada.

- Incrementar el número de seguidores en redes sociales en un 25% mensual, con contenido de tips saludables y recetas, aumentando el tráfico de los canales digitales.
- Vincular a 3 aliados estratégicos como gimnasios, nutricionistas y centros de estética en el primer año.

Estrategias de Mercadeo

La estrategia de mercado se desarrolla basados en la teoría de las 4 P del marketing de Jerome McCarthy donde se presentan las principales decisiones que toma una empresa para posicionar su oferta en el mercado: producto, precio, plaza y promoción.

Figura 22 Las 4 P del marketing



Fuente: Adaptación teoría 4P Jerome McCarthy.

Estrategias de Producto y Servicio

Teniendo en cuenta las necesidades validadas, las personas están interesadas en consumir productos saludables y en recibir asesoría sobre ellos; por ello, se consideran estrategias orientadas a diferenciar la propuesta frente a la competencia directa. La propuesta de valor se sustenta en tres pilares: un portafolio especializado que incluye alimentos orgánicos, snacks funcionales, bebidas naturales y suplementos, complementado con talleres educativos y asesoría

personalizada; una experiencia integral que combina la tienda física con canales digitales (aplicación móvil y página web), ofreciendo conveniencia, interacción y contenidos educativos; y un compromiso social y de sostenibilidad mediante acciones comunitarias, alianzas con productores locales y prácticas responsables alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas estrategias se fundamentan en los hallazgos del estudio de mercado que permitieron identificar las preferencias del segmento objetivo y construir una propuesta coherente con sus expectativas.

Para garantizar la calidad y respaldar los atributos “orgánico” y “sin azúcar añadida”, el modelo de negocio incorpora procesos de control y verificación basados en la normativa vigente. Los productos seleccionados deben contar con certificación sanitaria emitida por el INVIMA, conforme a lo establecido en la Resolución 2674 de 2013 y el Decreto 3075 de 1997, que regulan la fabricación, almacenamiento y comercialización de alimentos en Colombia. Además, se priorizan proveedores que acrediten certificaciones de origen orgánico, prácticas sostenibles y etiquetado transparente, cumpliendo con los lineamientos de inocuidad y trazabilidad. Estos criterios se detallan en la Tabla 16 sobre normativa aplicable y se complementan con auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y la coherencia con la propuesta de valor del Minimercado Fit.

Tabla 6 Estrategias de Producto y Servicio.

Estrategia	Acción
Variedad de productos	Disponibilidad de alimentos frescos, orgánicos, sin azúcar añadida, bajos en sodio, sin gluten, snacks saludables y de producción local.
Asesoría personalizada	Asesoría en punto físico y virtual sobre Productos, tabla nutricional, ingredientes y beneficios.
Empaques sostenibles	Uso de empaques biodegradables, retornables o reutilizables.
Plataforma digital	Disponibilidad de productos de la tienda física, servicio a domicilio, disponibilidad de recetas en línea.

Fuente: Elaboración de los autores.

Estrategias de Distribución

Las estrategias de distribución nacen de los hallazgos obtenidos en los focus group, las entrevistas y las encuestas realizadas, donde se identificó el interés de las personas por contar con opciones que les faciliten realizar la compra de productos a través de diferentes canales tanto físicos como digitales.

Tabla 7 Estrategias de Distribución.

Estrategia	Acción
Tienda física en punto estratégico	Ubicada cerca de gimnasios y zona con alto flujo de clientes.
Página y App móvil	Se pueden realizar pedidos, pagos, recetas y contenido educativo.
Servicio a domicilio	Cobertura en Tunja.
Alianzas con gimnasios, centros comerciales, centros de estética y tiendas de moda.	Venta directa o vitrinas compartidas en los establecimientos.
Ferias y mercados	Participación en eventos locales con stand para promoción y ventas.

Fuente: elaboración de los autores.

Las alianzas con gimnasios, centros comerciales, centros de estética y tiendas de moda mencionadas en la tabla corresponden a propuestas estratégicas para fortalecer la distribución y visibilidad del minimercado Fit.

Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso

Aunque algunas personas perciben la comida saludable como costosa, ofrecer precios competitivos y accesibles representa una oportunidad de diferenciación para el minimercado FIT, permitiéndole posicionarse como una opción viable y atractiva para aquellas personas interesadas en mejorar sus hábitos sin afectar su economía.

Tabla 8 Estrategias de Precio

Estrategia	Acción
Precios competitivos	Productos accesibles al consumidos por medio de alianzas con proveedores locales, y precios con ganancia moderada para productos que no se consiguen en el mercado local.
Combos promocionales	Productos como loncheras saludables, meal prep o combos semanales.
Precios especiales	Tarifas especiales para clientes frecuentes.
Ingresos complementarios	Talleres de alimentación saludable, alquiler de vitrinas, publicidad en página o app.

Fuente: elaboración de los autores.

Estrategias de Comunicación y Promoción

A través de canales digitales y eventos presenciales, se busca atraer, educar y fidelizar clientes para el Minimercado Fit, creando una comunidad de personas interesadas en mejorar su calidad de vida. Entre los KPIs definidos para esta estrategia se incluyen alcance en redes sociales interacción en publicaciones (meta: 500 interacciones mensuales), número de talleres realizados (meta: 6 talleres anuales con 30 asistentes promedio), crecimiento de comunidad digital (meta: 200 miembros activos en el primer año). Estos indicadores permiten medir el impacto de las acciones de comunicación y promoción en la captación y fidelización de clientes, garantizando coherencia entre la estrategia y los objetivos comerciales del modelo de negocio.

Tabla 9 Estrategias de Comunicación y Promoción

Estrategia	Acción
Redes sociales activas	Creación de contenido de hábitos saludables en redes como Tik Tok, Instagram y Facebook. Creación de comunidad.
Identidad de marca	Logo, colores y mensajes alineados a alimentación saludables.
Programas de referidos	Promociones y programa de referidos.
Eventos y experiencias	Talleres de alimentación saludable presencial o en línea.
Voz a voz y testimonios	Referencias de usuarios en sus redes.

Fuente: elaboración de los autores.

Estrategia de distribución

Minimercado Fit se basará en un modelo de Outsourcing Logístico, lo que nos permite concentrar el esfuerzo en la experiencia en tienda y calidad de productos, al tiempo que evitamos altos costos fijos de flota propia, garantizando flexibilidad y escalabilidad. La cobertura geográfica inicial se establecerá en un radio de 3.5 a 5 km a la redonda desde nuestra ubicación en la Av. Universitaria de Tunja, priorizando las zonas de mayor concentración de nuestro público objetivo de estratos altos, universitarios y gimnasios. Nuestro compromiso de tiempo de entrega será de 45 minutos máximo para todos los pedidos dentro de la ciudad, buscando un promedio real de 30 minutos. En términos de capacidades logísticas, la operación ha sido dimensionada para gestionar una capacidad total de 72 servicios diarios, 2.160 mensuales y 25.920 anuales. Se proyecta realizar 24 domicilios con un tiempo de preparación de 10 minutos por pedido y 48 servicios en punto físico con una atención promedio de 5 minutos por cliente.

Presupuesto de mercadeo

El presupuesto del mix de mercadeo se definió estratégicamente para lograr cumplir con el objetivo de posicionar la marca y fidelizar a los consumidores del minimercado Fit, dentro de los primeros 6 meses de operación.

Tabla 10 Presupuesto Anual de Mercadeo

Estrategia	Concepto	Presupuesto
Producto y Servicio	Capacitación del personal	\$ 3.000.000
	Empaques sostenibles	\$ 5.000.000
Total Estrategia Producto y Servicio		\$ 8.000.000
Distribución	Servicio a domicilio	\$ 5.000.000
	Alianzas estratégicas	\$ 4.000.000
Total Estrategia de Distribución		\$ 9.000.000
Precio y Modelo de Negocio	Combos Promocionales	\$ 6.000.000
Total Estrategia de Precio y Modelo de Negocio		\$ 6.000.000
Comunicación y Promoción	Redes sociales	\$ 6.000.000

Estrategia	Concepto	Presupuesto
	Identidad de marca (único pago)	\$ 5.000.000
Total estrategia de Comunicación y Promoción		\$ 11.000.000
Presupuesto total Mix Marketing		\$ 34.000.000

Fuente: Elaboración de los autores.

Aspectos Técnicos

El minimercado Fit en Tunja ofrece una experiencia enfocada a la alimentación saludable y la creación de comunidad. Por esto, los objetivos de prestación del servicio están enfocados en garantizar la oferta de productos frescos, sostenibles y variados, promoviendo un estilo de vida saludable en los clientes.

Objetivos del servicio





- Ampliar progresivamente la oferta de productos saludables y sostenibles mediante alianzas con productores locales, asegurando frescura, variedad y precios competitivos.
- Cumplir con las expectativas de los clientes en un 90% sobre la variedad de productos, frescura y calidad nutricional.
- Promover la alimentación saludable mediante publicaciones diarias (1) con recomendaciones, tips o recetas, generando la interacción de los seguidores, fortaleciendo la comunidad Fit.
- Brindar atención personalizada al 100% de los clientes tanto en la tienda virtual, como en la tienda presencial, a través de asesoría nutricional básica, recomendaciones de productos y orientación sobre alimentación saludable.
- Asegurar la entrega oportuna a domicilio en 97% en tiempo y calidad.




Ficha técnica de los productos

La oferta de productos se segmentó en 10 categorías principales, considerando factores como las necesidades nutricionales de los clientes y las tendencias del mercado.

Tabla 11 Ficha técnica de los productos

Producto	Descripción	Fotografía
Frutas y Verduras	<p>Productos: fresas, arándanos, banano, mandarina, pera, pitaya, agraz, tomates, lechuga crespa, lechuga romana, rúgula, espinaca, Zucchini, berenjenas, cebolla larga, cebolla cabezona, cebolla puerro, pimentones, ahuyama, variedad de fruta deshidratada, aguacate, kale.</p> <p>Descripción: Variedad de frutas y verduras tradicionales y orgánicos, frescos o deshidratados.</p> <p>Costo: \$7.800 COP /lb</p>	 <p>Imagen tomada de https://ingenieriademenu.com</p>
Productos lácteos y alternativas vegetales	<p>Productos: Leche de soya, almendras, avellanas, coco, arroz y avena, yogur griego, kéfir.</p> <p>Descripción: productos lácteos alternativos a base de Agua, soya, almendras, arroz, coco, avena, vitaminas A, B, D, zinc, Hierro, calcio, fibra.</p> <p>Costo: \$15.600 COP/litro</p>	 <p>Imagen tomada de https://www.caprabo.com/es/caprabo-al-dia/salud-sostenibilidad/leches-vegetales/?tk=0</p>
Granos, Cereales y Semillas	<p>Productos: lentejas, frijol, arveja, garbanzo, granolas, semillas de calabaza, girasol, chía, linaza, ajonjolí, avena, arroz integral, arroz parbolizado, arroz basmati.</p> <p>Descripción: Variedad granos, cereales, granolas, semillas ricas en vitamina E, A, B1, B2, B3, B5, B6, fósforo, calcio, hierro, magnesio.</p> <p>Costo: \$14.300 COP</p>	 <p>Imagen tomada de https://www.deeetlijn.nl/</p>

Producto	Descripción	Fotografía
Harinas	<p>Productos: Harina de centeno, avena, espelta, maíz, de coco, de almendras, nueces, arroz.</p> <hr/> <p>Descripción: Variedad de harinas a base de cereales, legumbres y nueces ricos en fósforo, calcio, yodo, sodio, selenio, zinc, potasio, magnesio, fibra, vitaminas y carbohidratos.</p> <hr/> <p>Costo: 8.450 COP/kg</p>	
Panadería	<p>Productos: pan de harina de arroz, pan de masa madre, pan con harina integral de sagú, pan de harina de quinoa, pan de harina integral de trigo, cebada, avena, centeno, mogollas de harina de arroz.</p> <hr/> <p>Descripción: las harinas contienen variedad de vitaminas y nutrientes como vitamina B2, B3, B6, vitamina E.</p> <hr/> <p>Costo: \$15.600 COP</p>	 <p>Imagen tomada de https://ingenieriademenu.com</p>
Bebidas y snacks saludables	<p>Productos: bebidas naturales, té, infusiones, cambucha, smoothies, jugos verdes, bebidas detox, chips de frutas y verduras, galletas integrales, barras energéticas, frutos secos, granola.</p> <hr/> <p>Ingredientes: almendras, macadamias, nuez del Brasil, nuez pecana, fruto del monje, alulosa, canela en polvo, aceite de oliva, estevia, sal marina y sabor natural a vainilla.</p> <hr/> <p>Costo: 16.900 COP/unidad</p>	 <p>Imagen tomada de https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/harinas-sin-gluten/</p>
Suplementos Dietarios	<p>Productos: Proteínas hidrolizadas, proteínas vegetales, L-carnitina, colágeno hidrolizado, probióticos, BCAA, multivitamínicos, omega 3, magnesio.</p> <hr/> <p>Descripción: Productos que complementan la alimentación y potencializan la eficiencia al hacer ejercicio.</p> <hr/> <p>Costo: 149.500 COP / unidad</p>	 <p>Imagen tomada de https://salu.facilísimo.com</p>

Producto	Descripción	Fotografía
Alimentos congelados y meal prep	<p>Productos: frutas, verduras, carnes magras, pollo, pescado, comidas preparadas lista para comer.</p> <hr/> <p>Descripción: Variedad de frutas y verduras porcionadas listas para comer, carnes magras de pollo, pavo, cordero, ternera, pescados y comidas preparadas.</p>	
	Costo: \$22.100 COP /unidad	Imagen tomada de https://www.freepik.es/vectores/paquetes-alimentos-congelados/2
Condimentos y Súperalimentos	<p>Productos: cúrcuma, pimienta negra, ajo en polvo, jengibre, canela, orégano, p��prika, mostaza, quínoa, espirulina, aca��, cacao puro, te matcha, aceites de coco, aguacate, ajonjolí, algas, sal rosada.</p> <hr/> <p>Descripción: Productos ricos en Magnesio, hierro, potasio, vitaminas A, E, C, K, B6, Calcio, zinc.</p>	
	Costo: \$19.500 COP	Imagen tomada de https://cocinemosjuntos.com.co
Talleres Saludables	<p>Servicios: Repostería, preparación de ensaladas, almuerzos saludables, loncheras saludables, meal prep y estilos de vida saludable.</p> <hr/> <p>Descripción: Cursos y talleres con instructor especializado, incluyen material y consumibles.</p>	
	Costo: 100.100 COP / taller	Imagen tomada de https://drive.google.com/file/d/1eykhHZKvNdj6wdOuX-HwsA3zlbs1sea/view

Fuente: elaboración de los autores.

Descripción del Proceso

El proceso de operación del minimercado Fit integra el abastecimiento y gestión de productos, la experiencia del cliente tanto en la tienda física como en la virtual y actividades adicionales para la creación de la comunidad.

Abastecimiento y gestión de productos

El proceso inicia con la identificación de productos requeridos por el cliente objetivo identificado durante las diferentes sesiones del anteproyecto, seguido por acuerdos comerciales con proveedores locales como primera opción y proveedores externos. Posteriormente, los productos son recibidos y verificados, almacenados y controlados mediante la gestión de inventarios. Estos productos se exhiben tanto en la tienda física como en la aplicación móvil.

Experiencia del cliente en tienda física

El cliente ingresa a la tienda física, selecciona los productos con la asesoría del vendedor y finaliza su compra mediante pago en efectivo, tarjeta o transferencia. Con base a sus decisiones, se identifican tendencias de compra que permitan lanzar promociones o permitan enviarle avisos a los clientes sobre sus productos preferidos o nuevos que puedan ser de su interés.

Experiencia del cliente en tienda digital

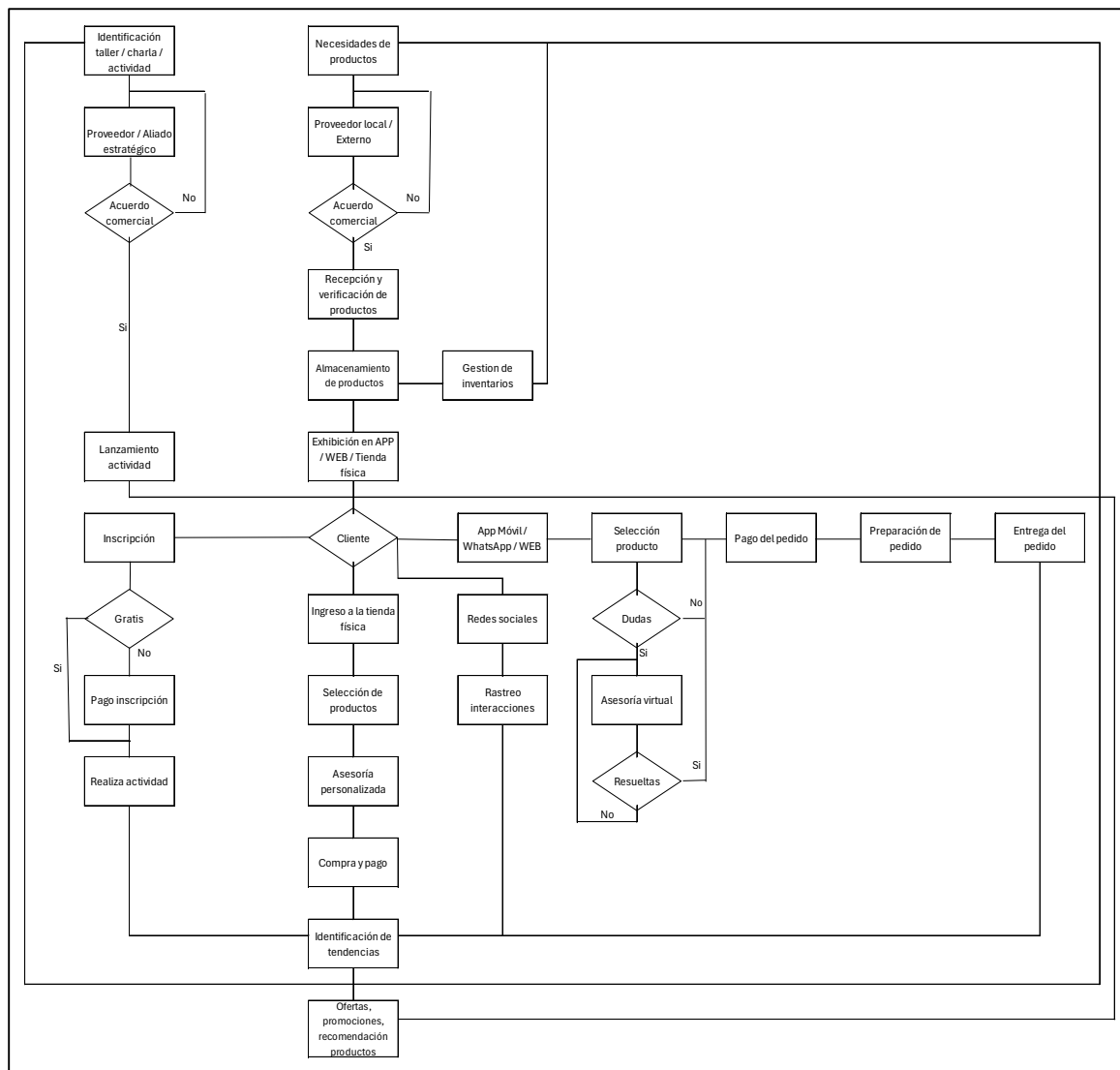
El cliente selecciona los productos desde la app o tienda virtual, plantea sus inquietudes las cuales se resuelven de forma personalizada con asesoría virtual, realiza el pago del pedido, el cual es preparado y entregado. Teniendo en cuenta las compras realizadas por los medios digitales e interacción en redes, se identifican tendencias de consumo para estructurar estrategias como promociones o avisar a los clientes la disponibilidad de sus productos preferidos o nuevos que puedan ser de su interés.

Actividades complementarias (talleres, charlas, eventos)

A partir de la identificación de los intereses de los clientes, se coordina junto con proveedores y aliados estratégicos, diferentes actividades como talleres de comida saludable, loncheras saludables, charlas sobre la alimentación y la salud. Los clientes pueden suscribirse gratuitamente o con pago y participar según sea su interés.

A continuación, se encuentra el diagrama del proceso planteado.

Figura 23 Diagrama del Proceso



Fuente: elaboración de los autores.

Necesidades y requerimientos del proyecto

Infraestructura

El punto físico identificado para el minimercado Fit es un local en el exterior del conjunto cerrado In Altezza sobre el viaducto que conecta el centro con el norte de la ciudad, ubicado a 3 cuadras del gimnasio Smart Fit uno de los más visitados de la ciudad; inmueble con 61 m² canon mensual de \$1.800.000 pesos ubicado en estrato 4 con costo promedio mensual de servicios de \$2.375.000 cuenta con parqueadero, 1 baño, vigilancia 24 horas, no cuenta con bodega. La alta visibilidad del local en el viaducto y su proximidad a un público con interés en la salud y el bienestar, garantizan un flujo constante de clientes potenciales. Para la puesta en marcha se considera un presupuesto de adecuación locativa de \$10.000.000.

Recursos tecnológicos e infraestructura

Teniendo en cuenta los productos y servicios que brindará el minimercado Fit, se requieren los siguientes recursos tecnológicos e infraestructura.

Tabla 12 Recursos tecnológicos e infraestructura

Recursos tecnológicos e infraestructura				
Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Tablet	1		\$ 700	\$ 700
Punto de Pago POS Electrónico	1		\$ 4.000	\$ 4.000
Adecuaciones locativas	1		\$ 10.000	\$ 10.000
Software POS	1	anual	\$ 720	\$ 720
Software inventarios	12	mes	\$ 110	\$ 1.320
Góndola para productos	4		\$ 2.200	\$ 8.800
Góndola central	1		\$ 1.400	\$ 1.400
Mueble punto de pago	1		\$ 900	\$ 900
Refrigerador 226 lts	1		\$ 6.800	\$ 6.800
Refrigerador vertical	2		\$ 11.700	\$ 23.400
Cámara de vigilancia	4		\$ 150	\$ 600
Dispensador productos a granel por gravedad	10		\$ 1.100	\$ 11.000

Recursos tecnológicos e infraestructura				
Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Dispensador productos a granel pala	10		\$ 900	\$ 9.000
Total			\$ 40.680	\$ 78.640.

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Canales digitales

En los recursos digitales se contemplan la creación de la app y página web.

Tabla 13 Canales digitales.

Canales digitales				
Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Costo App	1		\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
Costo página	1		\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Total			\$ 60.000.000	\$ 60.000.000

Fuente: elaboración propia.

Licencias y permisos

Se contemplan los permisos, licencias y controles requeridos para cumplir con el funcionamiento del minimercado.

Tabla 14 Licencias y permisos

Licencias y regulatorios				
Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Matrícula mercantil	1		\$ 42.000	\$ 42.000
Certificado de seguridad	1	anual	\$ 150.000	\$ 150.000
Control de Pesas y medidas	4	trimestral	\$ 233.164	\$ 932.656
Impuesto de Industria y comercio (ICA)	1		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Registro de industria y comercio	1	anual	\$ 100.000	\$ 100.000
Total			\$ 1.525.164	\$ 2.224.656

Fuente: elaboración de los autores.

Personal

Los requisitos de personal para la puesta en funcionamiento, con un horario definido de 8 horas, adicionalmente se considera personal de outsourcing (contador y servicio de aseo) son:

Tabla 15 Personal

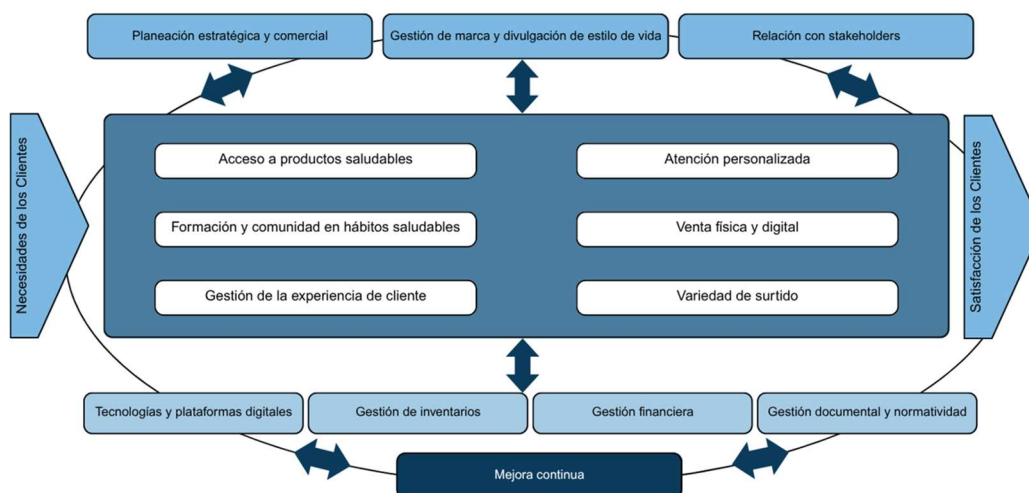
Personal punto de venta				
Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Administrador	0.5	Mensual	\$ 4.191.704	\$ 2.095.852
Vendedor	1	Mensual	\$ 2.209.960	\$ 2.209.960
Outsourcing	1	Mensual	\$1.133.334	\$1.133.334
Total				\$ 5.439.146

Fuente: elaboración de los autores.

Modelo de gestión integral

El proceso integral del minimercado Fit está orientado a la satisfacción de los clientes interesados en mejorar su alimentación, a través de una propuesta de valor que incluye el acceso a una variedad de productos saludables, atención personalizada, promoción de hábitos de vida saludables, creación de comunidad y canales de venta tanto físico como digital. Este modelo articula diferentes procesos como la planeación comercial, gestión de marca, relación con los stakeholders y soporte operativo en áreas como finanzas, tecnología, inventarios y normatividad, con un enfoque de mejora continua garantizando una experiencia eficiente y alineada a un estilo de vida saludable.

Figura 24 Modelo de gestión integral.



Fuente: elaboración de los autores.

Proceso de investigación y desarrollo

En el minimercado Fit, los procesos de investigación y desarrollo son una herramienta importante para garantizar su vigencia en el tiempo, ofreciendo siempre mejora continua, y adaptándose a un mercado y un público cada vez más exigente y cambiante. Estas actividades se enfocan en la actualización constante de las tendencias de alimentación saludable a nivel mundial y al entendimiento de la dinámica de cultivos sostenibles en el contexto local y nacional, con el fin de aprovechar de manera eficiente los productos de temporada y fortalecer la oferta, respondiendo a las preferencias del consumidor. Asimismo, los procesos contemplarán la actualización de la información incorporando nuevas recetas y opciones de preparación de los alimentos que atiendan las necesidades de los clientes, junto con la búsqueda de productos y empaques que sean amigables con el medio ambiente.

Adicionalmente, los procesos también abarcan la implementación de tecnologías que optimicen el manejo de inventarios y la contabilidad, permitiendo identificar con antelación posibles desviaciones que puedan afectar la rentabilidad del negocio. Los procesos de I + D no

solo buscan la innovación, sino también fortalecer la experiencia y fidelización de los clientes, cuidando sus intereses y ofreciéndoles nuevas alternativas de alimentarse de forma saludable.

Aspectos Organizacionales y Legales

En la siguiente sección se definen aspectos organizacionales y legales para el minimercado Fit.

Análisis estratégico

Misión: Facilitamos el acceso a productos para una alimentación saludable y consciente, ofreciendo a nuestros clientes productos frescos, funcionales y sostenibles, en un solo lugar y a precios accesibles. Nos motiva brindar una experiencia integral que combina asesoría personalizada, tecnología, comunidad enfocada en tener buenos hábitos y apoyo a proveedores locales, promoviendo el bienestar físico y emocional de nuestros clientes y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Visión: En el 2029, seremos el minimercado Fit líder en Tunja en productos saludables, reconocido por la calidad de nuestros productos, nuestra innovación, compromiso por el bienestar y la sostenibilidad. Nuestra comunidad será un referente en alimentación saludable, con presencia tanto física como digital, inspirando y transformando la vida de nuestros clientes.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional del minimercado Fit ha sido diseñada para ser funcional, colaborativa y ágil, permitiendo adaptarse y crecer a la par de una empresa en etapa de consolidación, siendo así, se compone de 4 áreas clave que facilitaran una operación eficiente y la distribución definida de actividades.

Dirección general

Conformada por los tres socios fundadores, quienes toman decisiones estratégicas, definen políticas generales, supervisan el cumplimiento de los objetivos del negocio y participan activamente en la planeación del crecimiento y actividades operativas. Este órgano actúa de forma conjunta y se reúne periódicamente para evaluar el desempeño del minimercado y tomar decisiones. Sus funciones incluyen:

- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Supervisión de procesos administrativos y comerciales.
- Búsqueda de eventos comunitarios y alianzas comerciales.
- Planificación de talleres.
- Creación de contenido para redes sociales.
- Evaluación de resultados y toma de decisiones operativas.

Área administrativa

En esta área se desenvolverá el administrador de medio tiempo, el cual será responsable por la gestión operativa y financiera del negocio. Sus funciones esta integradas principalmente, por el control de inventarios en la que tendrá apoyo del área comercial, coordinar la logística de pedidos y abastecimiento, gestionar documentación y pagos, apoyar en la implementación de estrategias de fidelización y sostenibilidad.

Área comercial

Representada por el colaborador encargado de la atención al cliente en el punto de venta. Esta persona cumple funciones de asesoría sobre productos, manejo de caja, atención de pedidos

presenciales y virtuales, organización del espacio físico, y apoyo en control de inventarios y actividades promocionales y de fidelización.

Terceros

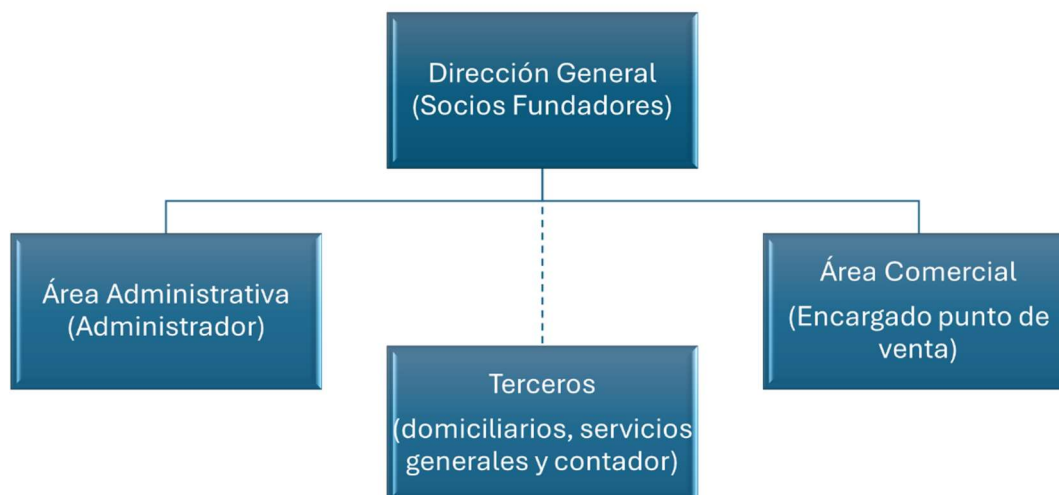
Incluye colaboradores externos que prestan servicios clave para el funcionamiento del negocio:

- Domiciliarios: Vinculados bajo un esquema de pago por comisión por entrega realizada. Esta modalidad permite flexibilidad operativa y control de costos.
- Contador externo: Encargado de llevar la contabilidad, presentar declaraciones tributarias, asesorar en temas fiscales y garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales ante la DIAN y otras entidades.
- Servicios Generales: Servicio contratado a través de un tercero, para limpieza general del local comercial.

Organigrama

El organigrama definido para el minimercado Fit se puede observar en la siguiente figura:

Figura 25 Organigrama



Fuente: elaboración de los autores.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo del Minimercado Fit estará conformado por los tres socios fundadores, quienes ejercerán funciones tanto estratégicas como operativas. Este modelo de gobernanza busca garantizar la transparencia, la toma de decisiones consensuada y la sostenibilidad del negocio en el tiempo y principalmente en la etapa de consolidación del modelo de negocio.

Composición y funciones

Órgano de Dirección General (Consejo de Socios): integrado por los tres socios fundadores. Se encarga de:

- Definir la visión, misión, objetivos estratégicos y políticas generales del negocio.
- Supervisa el cumplimiento de los planes operativos, financieros y comerciales.
- Aprueba presupuestos, inversiones, alianzas estratégicas y cambios estructurales.

Mecanismos de toma de decisiones

- Las decisiones se tomarán por consenso, promoviendo la participación equitativa de todos los socios.
- En caso de desacuerdo, se resolverá por medio de votación simple (mayoría de 2/3), documentado en actas.

Reuniones y seguimiento

- Reuniones mensuales: seguimiento operativo, revisión de indicadores clave (ventas, inventarios, satisfacción del cliente).
- Reuniones trimestrales: análisis financiero, evaluación de crecimiento, revisión de estrategias de marketing y sostenibilidad.

- Reuniones extraordinarias: convocadas ante situaciones críticas o decisiones urgentes.

Transparencia y control

- Se llevará un libro de actas donde se registrarán todas las decisiones tomadas.
- El contador externo presentará informes mensuales y trimestrales para garantizar la transparencia contable y tributaria.
- Se promoverá el uso de herramientas digitales para el seguimiento de indicadores y la trazabilidad de decisiones.

Relación con terceros

El gobierno corporativo también supervisará la contratación y desempeño de terceros claves (contador, domiciliarios, servicios generales, proveedores estratégicos).

Se establecerán acuerdos de servicio y protocolos de evaluación para garantizar la calidad y cumplimiento de los compromisos.

Políticas, procedimientos y código de ética:

Establecer políticas y procedimientos es esencial para que el modelo de negocio funcione correctamente. En el minimercado FIT se han definido los aspectos básicos de ambos.

Políticas Generales

- Política de calidad y servicio al cliente: Brindar atención personalizada, amable y oportuna, enfocada en la satisfacción del cliente y la promoción de hábitos saludables.
- Política de sostenibilidad: Priorizar productos locales, uso de empaques biodegradables, reducción de desperdicios y promoción del consumo responsable.
- Política de inclusión y equidad: Garantizar un ambiente respetuoso, libre de discriminación, tanto para clientes como para colaboradores y terceros.

Procedimientos operativos

- Recepción de productos: Verificación de calidad, fechas de vencimiento y condiciones de almacenamiento. Registro en inventario.
- Control de inventarios: Revisión semanal conjunta entre el administrador y el encargado del punto de venta. Uso de software o plantillas digitales.
- Atención al cliente: Protocolo de bienvenida, asesoría sobre productos, manejo de objeciones y cierre de venta.
- Gestión de pedidos y domicilios: Registro de pedidos por app, WhatsApp o teléfono. Asignación a domiciliarios externos con control de entregas y comisiones.

Gestión administrativa y financiera

- Facturación y caja: Registro diario de ventas, conciliación de caja, emisión de facturas electrónicas.
- Relación con proveedores: Negociación liderada por los socios. Registro de condiciones comerciales, entregas y pagos.
- Contabilidad y obligaciones tributarias: A cargo del contador externo. Presentación de informes mensuales y declaraciones ante la DIAN.

Gestión de talento humano

- Inducción y capacitación: Formación inicial en productos, atención al cliente y políticas del negocio. Actualización periódica.
- Evaluación de desempeño: Revisión semestral basada en indicadores de servicio, cumplimiento y actitud.

- Bienestar laboral: Promoción de pausas activas, alimentación saludable y clima laboral positivo.

Seguridad, salud e higiene.

- Manipulación de alimentos: Cumplimiento de normas sanitarias. Uso de guantes, tapabocas y limpieza constante.
- Limpieza del local: Rutina diaria de aseo, desinfección de superficies y control de plagas.
- Gestión de residuos: Separación en la fuente, disposición adecuada y participación en programas de reciclaje.

Código de ética y transparencia

- Compromiso con la legalidad: Cumplir con todas las normas legales, sanitarias, laborales y tributarias vigentes.
- Integridad en las relaciones: Actuar con honestidad, respeto y responsabilidad frente a clientes, proveedores y colaboradores.
- Transparencia financiera: Mantener registros contables claros, accesibles y auditables. Informes periódicos a los socios.
- Confidencialidad: Proteger la información sensible del negocio y de los clientes.
- Responsabilidad social: Contribuir al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible del entorno.

Aspectos Legales

Para el correcto funcionamiento de minimercado Fit, se hace indispensable el cumplimiento de diversas regulaciones, asegurando de esta manera que la empresa opere dentro del marco legal colombiano.

Tabla 16 Normatividad aplicable al Minimercado Fit.

Producto / Servicio	Normativa Aplicable	Entidad Responsable	Comentario
Alimentos frescos y procesados	Decreto 3075 de 1997, Resolución 2674 de 2013	INVIMA, Secretaría de Salud	Regulan condiciones sanitarias y requisitos para manipulación y control de alimentos.
Suplementos dietarios	Decreto 3249 de 2006, Resolución 719 de 2015	INVIMA	Establecen requisitos para registro, etiquetado y publicidad de suplementos dietarios.
Venta a granel	Resolución 5109 de 2005	INVIMA	Define condiciones para el rotulado nutricional y venta de alimentos a granel.
App y página web	Ley 1581 de 2012	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)	Establece normas para la protección de datos personales.
Comercio minorista	Código de Comercio, Ley 1801 de 2016	Cámara de Comercio, Alcaldía	Regulan la actividad comercial, uso del suelo y licencias de funcionamiento.
	Matricula Mercantil	Cámara de comercio de Tunja	Registro del minimercado Fit ante Cámara de comercio de Tunja, por medio del cual se obtiene el certificado de existencia y representación legal.
	Registro de industria y comercio	Secretaria de hacienda de Tunja	Es el impuesto que deben pagar las empresas por ejercer actividades comerciales, industriales o de servicios en un municipio.
	Registro único Tributario	dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN	Identifica a una empresa como contribuyente, es indispensable para facturar, declarar impuestos y abrir cuentas bancarias empresariales.
	Licencia de funcionamiento	Alcaldía de Tunja	Legaliza la apertura del local comercial y certifica que cumple con todos los requisitos técnicos y legales.
	Control de pesos y medidas	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) o entes autorizados	verificación de que los instrumentos de medición cumplen con los estándares legales.
	Certificado de uso del suelo	Secretaria de planeación de Tunja	por medio de este certificado se confirma que el lugar donde estará el local del minimercado Fit está autorizado para la actividad económica según el plan de ordenamiento territorial.
	Concepto sanitario Favorable	Secretaria de Salud de Tunja	Certifica que el establecimiento cumple con las condiciones higiénico - sanitarias para manipular y vender alimentos.

Fuente: elaboración de los autores.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

El minimercado Fit se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), la cual es una modalidad de sociedad creada mediante la ley 1250 de 2008, que está diseñada para facilitar la creación de empresas en Colombia, especialmente por emprendedores y empresarios.

Las características clave de este tipo de sociedad son:

- Constitución simplificada: Puede crearse mediante documento privado (excepto si se aportan bienes inmuebles, en cuyo caso se requiere escritura pública).
- Responsabilidad limitada: Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal.
- Duración indefinida: No requiere establecer un plazo de existencia.
- Objeto social amplio: Puede ser indeterminado, siempre que se trate de actividades lícitas.
- Flexibilidad organizacional: No exige junta directiva ni revisoría fiscal, salvo que se supere cierto umbral de ingresos o activos.
- Facilidad para atraer inversión: Puede emitir diferentes tipos de acciones (ordinarias, preferenciales, sin derecho a voto, etc.).

Ventajas para el minimercado Fit:

- Permite que los tres socios fundadores participen con claridad en la propiedad y toma de decisiones.
- Reduce costos notariales y trámites iniciales.
- Facilita la entrada de nuevos inversionistas en el futuro.
- Brinda seguridad jurídica y credibilidad ante proveedores, clientes e instituciones financieras.

Regímenes especiales.

El Minimercado Fit se acogerá al Régimen Simple de Tributación (RST), una alternativa creada por la Ley 1943 de 2018 y reglamentada por la DIAN, que busca facilitar el cumplimiento tributario, reducir la carga impositiva y promover la formalización empresarial en Colombia, el cual permite unificar en un solo pago varios impuestos nacionales y territoriales, como el

impuesto de renta, el de industria y comercio (ICA), avisos y letreros y la sobre tasa bomberil y está dirigido a personas jurídica o naturales con ingresos inferiores a 100.000 UVT (aproximadamente 4.700 millones de pesos en 2025). Entre las ventajas que ofrece este régimen al minimercado Fit, se tienen:

Simplificación tributaria: Se presenta una sola declaración y se realiza un único pago mensual.

- **Reducción de tarifas:** Las tarifas oscilan entre el 1.2% y el 14.5%, dependiendo del nivel de ingresos y la actividad económica, siendo más bajas que las del régimen ordinario.
- **No aplica retención en la fuente:** Los contribuyentes del RST no están sujetos a retenciones a título de renta ni deben practicarlas (excepto laborales).
- **Exoneración de IVA:** Para actividades como minimercados, tiendas pequeñas y peluquerías, no se causa IVA ni se deben cumplir sus obligaciones formales mientras se permanezca en el RST
- **Mejora del flujo de caja:** Al no estar sujetos a retenciones y tener tarifas reducidas, se mejora la liquidez del negocio.
- **Formalización y bancarización:** Facilita el acceso a servicios financieros y programas de apoyo estatal.

Aspectos Financieros

En esta sección se presentan los análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto. Se consolidan las proyecciones detalladas y los análisis que sustentan la sostenibilidad a largo plazo y el potencial de crecimiento del emprendimiento Minimercado Fit.

Objetivos Financieros

- Alcanzar el punto de equilibrio financiero al finalizar el primer año de operaciones, generando ingresos mensuales suficientes para cubrir el 100% de los costos y gastos operativos, logrando un margen de utilidad neta sobre ventas del 2% y un flujo de caja anual estable que evite la necesidad de financiamiento externo adicional.
- Incrementar las ventas en un 20% anual durante los años 2 y 3, aumentando la participación de mercado en al menos un 10% acumulado, mientras se reduce la estructura de costos operativos en un 15% con la implementación de estrategias de eficiencia y optimización de procesos.
- Generar un retorno sobre la inversión (ROI) superior al 15% anual a partir del cuarto año, con un flujo de caja libre suficiente para financiar al menos el 80% de nuevos proyectos de expansión o innovación sin recurrir a deuda externa.

Supuestos económicos para la simulación

- Para la simulación se detallan las premisas clave que han sido utilizadas para modelar el escenario financiero del proyecto a lo largo de un horizonte de 5 años.
- Para el análisis financiero se asumió un IPC del 9,28%, equivalente a la inflación observada en 2023, como escenario conservador para el año 2024. Esta tasa será aplicada como factor de ajuste tanto para los precios de venta como para la indexación de ciertos costos y gastos operativos.

- Tasas de Interés específicas para la financiación de deuda se estiman en 21.60% EA para el crédito a solicitar, en consonancia con las condiciones actuales del mercado financiero colombiano para proyectos similares.
- Para el primer año, la participación del mercado será del 2,1% del mercado potencial, equivalente a ventas anuales estimadas en \$1.237.553.850. El porcentaje del 47% mencionado en el estudio corresponde al segmento de consumidores que destinan entre \$100.000 y \$200.000 mensuales a productos saludables, utilizado únicamente para calcular el ticket promedio de \$150.000.
- El Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) para 2025 es de \$1.423.500 y el auxilio de transporte de \$200.000; se proyectan con un incremento anual conforme a las directrices gubernamentales para Colombia.
- El Impuesto de Renta se ha fijado en el 35,0% para empresas en Colombia, según la legislación tributaria actual.
- Finalmente, en cuanto a las políticas de capital de trabajo, el capital de trabajo inicial se calculó en \$184.865.707, cubriendo 2.0 meses de costos operativos, nóminas, marketing mix y gastos fijos.

Proyección de Ventas

Las proyecciones de ventas para minimercado Fit se elaboraron considerando la participación inicial de mercado y las tasas de crecimiento proyectadas para cada categoría de producto.

Tabla 17 Crecimiento de ventas

Año	2	3	4	5
Frutas y verduras	5%	7%	6%	5%
Productos lácteos y alternativas vegetales	5%	7%	6%	5%
Granos, cereales y semillas	5%	7%	6%	5%
Harinas	5%	7%	6%	5%
Panadería	5%	7%	6%	5%
Bebidas y snacks saludables	5%	7%	6%	5%
Suplementos dietarios	5%	7%	6%	5%
Alimentos congelados y meal prep	5%	7%	6%	5%
Condimentos y superalimentos	5%	7%	6%	5%
Talleres saludables	5%	7%	6%	5%

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 18 Proyección de ventas.

Año	1	2	3	4	5
Ventas Anuales	\$1.237.553	\$1.370.900	\$1.523.337	\$1.676.905	1.828.539

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Proyección de Gastos de Mercadeo

Los gastos en mercadeo son indispensables para alcanzar las proyecciones de ventas, construir y consolidar la marca, y posicionar efectivamente el producto o servicio en el mercado objetivo; con esta inversión se busca mantener la visibilidad y atraer nuevos clientes.

Tabla 19 Proyección marketing mix

Año	1	2	3	4	5
Marketing	\$34.000	\$34.000	\$34.000	\$34.000	\$34.000
Total	\$34.000	\$34.000	\$34.000	\$34.000	\$34.000

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Proyección de Costos de Producción

Los costos se clasificaron en dos categorías principales: costos variables, que fluctúan en proporción directa al volumen de producción, y costos fijos, que permanecen constantes independientemente del nivel de actividad productiva.

Tabla 20 Costos de producción.

Año	1	2	3	4	5
Costos anuales	\$ 951.964	\$ 1.042.144	\$ 1.148.547	\$ 1.253.983	\$ 1.356.183

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Proyección de gastos administrativos

La Nómina Administrativa para el año 1 es de \$25.150.224,00. La Nómina de Ventas y Producción/Servicio es de \$26.519.520,00 para el año 1, sumando un Total Nóminas de \$51.669.744,00.

Los gastos Fijos para el año 1 incluyen: Arriendo, Servicios Públicos, Servicios de Aseo, Pólizas de Seguro, Outsourcing y Administración, excluyendo el presupuesto de marketing ya que se proyecta por separado.

Tabla 21 Gastos fijos.

Gasto	Valor
Arriendo	\$ 21.600
Servicios públicos	\$ 28.500
Internet	\$ 960
Servicios de aseo	\$ 10.000
Polizas de seguro	\$ 1.800
Outsourcing	\$ 3.600
Administración	\$ 3.600
Mantenimiento de plataformas	\$ 1.500
Total gastos fijos	\$ 71.560

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 22 Proyección de gastos

Año	1	2	3	4	5
Gastos administrativos	\$ 51.669	\$ 54.511	\$ 56.610	\$ 58.789	\$ 61.053
Gastos fijos del periodo	\$ 71.560	\$ 75.495	\$ 78.402	\$ 81.420	\$ 84.555

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión se ha segmentado detalladamente para incluir activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo inicial. Se presupuestó un capital de trabajo inicial de 2 meses de operación.

Tabla 23 Recursos tecnológicos e infraestructura

Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Tablet	1		\$700	\$700
Punto de Pago POS Electrónico	1		\$4.000	\$4.000
Adecuaciones locativas	1		\$10.000	\$10.000
Software POS	1	anual	\$720	\$720
Software inventarios	12	mes	\$110	\$1.320
Góndola para productos	4		\$2.200	\$8.800
Góndola central	1		\$1.400	\$1.400
Mueble punto de pago	1		\$900	\$900

Requerimiento	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Refrigerador 226 lts	1		\$6.800	\$6.800
Refrigerador vertical	2		\$11.700	\$23.400
Cámara de vigilancia	4		\$150	\$600
Dispensador productos a granel por gravedad	10		\$1.100	\$11.000
Dispensador productos a granel pala	10		\$900	\$9.000
Costo App	1		\$45.000	\$45.000
Costo página	1		\$15.000	\$15.000
Matrícula mercantil	1		\$42	\$42
Certificado de seguridad	1	anual	\$150	\$150
Control de Pesas y medidas	4	trimestral	\$233	\$932
Impuesto de Industria y comercio (ICA)	1		\$1.000	\$1.000
Registro de industria y comercio	1	anual	\$100	\$100
			\$102.205	\$140.864

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 24 Capital de trabajo inicial

Rubro	Meses	Valor
Costos operativos	2	\$ 158.660
Nóminas	2	\$ 8.611
Marketing mix	2	\$ 5.666
Gastos fijos	2	\$ 11.926
Total		\$ 184.865

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

De esta manera, la Inversión Total para el proyecto asciende a \$325.730.363 la cual será cubierta por la combinación de capital propio y créditos bancarios.

Estados Financieros

La proyección del año 1 al año 5, muestra el minimercado Fit con una solidez en su crecimiento financiero, caracterizada por un aumento constante en la liquidez y una gestión efectiva de sus obligaciones. Se proyecta que los activos corrientes incrementen de \$210.836.610 en el año 1 a \$270.506.892 en el año 5.

Utilidades del Ejercicio		0\$ 24.556	\$ 53.616	\$ 86.859	\$ 122.761	\$ 161.106
Total patrimonio	\$ 30.000	\$ 54.556	\$ 83.616	\$ 116.859	\$ 152.761	\$ 191.106
Total PAS + PAT	\$ 325.730	\$ 324.998	\$ 322.876	\$ 317.076	\$ 303.064	\$ 277.856
Cuadre (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Estados de resultados

Con la proyección del año 1 al año 5, se espera un aumento en la demanda lo que llevara al aumento en las ventas del minimercado Fit de \$1.237.553.850 en el año 1 a \$1.828.539.342 en el año 5; se espera que la utilidad bruta aumente desde el año 1 al año 5, con una eficiente gestión de costos y una mejora en la rentabilidad.

El minimercado Fit alineara los gastos tanto administrativos, ventas y gastos fijos con el crecimiento en ventas, con esto se espera que la utilidad operativa aumente de \$101.656.674 en el año 1 a \$266.044.359 en el año 5.

La utilidad antes de impuestos muestra una tendencia positiva, aumentando de \$37.778.916 en el año 1 a \$247.856.892 en el año 5. La utilidad neta del minimercado Fit crece significativamente de \$24.556.295 en el año 1 a \$161.106.979 en el año 5, permitiendo evidenciar un modelo de negocio rentable.

Tabla 26 Estado de resultados

Año	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.237.553	\$ 1.370.900	\$ 1.523.337	\$ 1.676.905	\$ 1.828.539
Costo ventas	\$ 951.964	\$ 1.042.144	\$ 1.148.547	\$ 1.253.983	\$ 1.356.183
Utilidad bruta	\$ 285.589	\$ 328.756	\$ 374.790	\$ 422.921	\$ 472.356
Gastos activos y vtas	\$ 51.669	\$ 54.511	\$ 56.610	\$ 58.789	\$ 61.053
Gastos fijos del periodo	\$ 71.560	\$ 75.495	\$ 78.402	\$ 81.420	\$ 84.555

Año	1	2	3	4	5
Otros gastos	\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000	\$ 34.000
Depreciación	\$ 26.702	\$ 26.702	\$ 26.702	\$ 26.702	\$ 26.702
Utilidad operativa	\$ 101.656	\$ 138.045	\$ 179.074	\$ 222.007	\$ 266.044
Gastos financieros	\$ 63.877	\$ 55.559	\$ 45.444	\$ 33.144	\$ 18.187
Utilidad antes de impuestos	\$ 37.778	\$ 82.486	\$ 133.630	\$ 188.863	\$ 247.856
Impuestos	\$ 13.222	\$ 28.870	\$ 46.770	\$ 66.102	\$ 86.749
Utilidad neta	\$ 24.556	\$ 53.616	\$ 86.859	\$ 122.761	\$ 161.106

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto del minimercado Fit muestra una tendencia positiva en los activos corrientes, sugiriendo una mejora continua en la liquidez y la capacidad operativa de la empresa. A pesar del aumento en los pasivos corrientes, el capital operativo neto permanece positivo, reflejando una gestión efectiva del capital de trabajo. El Total Capital Operativo Neto disminuye de \$325.370.363 en el Año 0 a \$191.106.980 en el año 5, lo que sugiere una optimización en el uso de los recursos.

Tabla 27 Flujo de caja

Año	Capital Invertido					
	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	\$ 184.865	\$ 210.836	\$ 235.417	\$ 256.320	\$ 269.012	\$ 270.506
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.222	\$ 28.870	\$ 46.770	\$ 66.102	\$ 86.749
KTNO	\$ 184.865	\$ 197.613	\$ 206.547	\$ 209.549	\$ 202.909	\$ 183.756
Activo Fijo Neto	\$ 140.864	\$ 114.161	\$ 87.458	\$ 60.755	\$ 34.052	\$ 7.350
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 26.702	\$ 53.405	\$ 80.108	\$ 106.811	\$ 133.514
Activo Fijo Bruto	\$ 140.864	\$ 140.864	\$ 140.864	\$ 140.864	\$ 140.864	\$ 140.864
Total Capital Operativo Neto	\$ 325.730	\$ 311.775	\$ 294.006	\$ 270.305	\$ 236.962	\$ 191.106

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

El flujo de caja libre proyecta un aumento del EBIT (utilidad operativa), de \$101.656.674 en el año 1 a \$266.044.359 en el año 5. El NOPLAT también se incrementa de \$66.076.838 en el año 1 a \$172.928.833 en el año 5. La inversión neta varía a lo largo de los años, lo que provoca fluctuaciones en el flujo de caja libre. Estas variaciones reflejan la necesidad de reinversiones estratégicas en ciertos periodos para sostener el crecimiento y la capacidad de la empresa de generar valor. A pesar de estas reinversiones, el flujo de caja libre del periodo muestra un crecimiento constante y positivo, finalizando en \$218.784.505 en el año 5, lo que valida una sólida capacidad para financiar el crecimiento futuro de la empresa con recursos propios.

Tabla 28 Flujo de caja libre

AÑO	1	2	3	4	5
EBIT	\$ 101.656	\$ 138.045	\$ 179.074	\$ 222.007	\$ 266.044
Impuestos	\$ 35.579	\$ 48.316	\$ 62.676	\$ 77.702	\$ 93.115
NOPLAT	\$ 66.076	\$ 89.729	\$ 116.398	\$ 144.305	\$ 172.928
Inversión Neta	\$ 13.954	\$ 17.769	\$ 23.700	\$ 33.342	\$ 45.855
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 80.031	\$ 107.499	\$ 140.099	\$ 177.648	\$ 218.784

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: Elaboración de los autores.

Indicadores financieros

Los indicadores de rentabilidad muestran una solidez a futuro para el minimercado Fit. El margen bruto de 23.08% en el año 1 alcanza un 25.83% en el año 5. Esta estabilidad y ligero aumento reflejan una gestión del costo de ventas en relación con los ingresos. El margen operacional tiene un crecimiento gradual, pasando de 8.21% en el año 1 a un 14.55% en el año 5 mejorando la eficiencia de las operaciones principales del minimercado.

El margen neto aumenta de 1.98% en el año 1 al 8.81% en el año 5, generando mayores beneficios netos después de considerar todos los gastos e impuestos.

El ROE crece del 45.01% en el año 1 al 84.3% en el año 5, esto muestra el alto apalancamiento en deuda; el ROA, también aumenta de 7.65% en el año 1 a un 57.98% en el año 5, mostrando la continua eficiencia en la utilización de los activos para generar ganancias.

El endeudamiento total disminuye significativamente, de 83.21% para el año 1 a 31.22% en el año 5, esto por la eliminación completa de las obligaciones financieras a largo plazo para. El apalancamiento total también disminuye de 5.95 en el año 1 a 1.45 en el año 5, esto busca una menor dependencia de la deuda para financiar las operaciones del minimercado Fit.

La razón Deuda / EBITDA refleja la capacidad de la empresa para pagar su deuda con sus ganancias operativas antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Este indicador muestra una disminución de 2.1 en el año 1 a 0.29 en el año 5. Esta tendencia es consistente con el fuerte crecimiento proyectado en la utilidad operativa y la reducción progresiva de las obligaciones financieras hasta su eliminación total en el año 5.

Tabla 29 Indicadores financieros

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	23,08%	23,98%	24,60%	25,22%	25,83%
Margen Operacional	8,21%	10,07%	11,76%	13,24%	14,55%
Margen Neto	1,98%	3,91%	5,70%	7,32%	8,81%
Ebitda	\$ 128.359	\$ 164.748	\$ 205.777	\$ 248.710	\$ 292.747
ROE	45,01%	64,12%	74,33%	80,36%	84,30%
ROA	7,65%	16,61%	27,39%	40,51%	57,98%
Endeudamiento Total	83,21%	74,10%	63,14%	49,59%	31,22%
Apalancamiento Total	5,95	3,86	2,71	1,98	1,45
Deuda / Ebitda	2,1	1,45	0,97	0,6	0,29

Nota: Cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores

Fuentes de financiación

Los aportes de capital propio de los socios constituyen la base de la financiación los socios fundadores aportarán un capital inicial de \$30.000.000,00 y se proyecta la necesidad de deuda bancaria o créditos comerciales para cubrir una parte de la inversión.

El préstamo inicial es de \$295.730.363 que, sumado al aporte de los emprendedores, cubre la Inversión Total de \$325.730.363. Este crédito se buscaría bajo una tasa de interés anual del 21,60% y un plazo de 5 años.

Los detalles de la amortización del préstamo muestran cuotas fijas de \$102.388.702 anualmente, cubriendo intereses e inicio de amortización a capital desde el año 1.

Tabla 30 Fuentes de financiación

Rubro	Valor
Inversión Inicial	\$140.864.656,00
Capital de Trabajo Inicial	\$184.865.707,33
Total Inversión Necesaria	\$325.730.363,33
Fuente de Financiación	
Aporte de Emprendedores (Capital Social)	\$30.000.000,00 (9.20%)
Préstamo Bancario (Obligaciones Financieras Iniciales)	\$295.730.363,33 (90.80%)

Fuente: elaboración de los autores.

Evaluación financiera

Para el minimercado Fit se realizó la evaluación de indicadores clave como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación, estos demuestran que el proyecto es financieramente atractivo y viable para su implementación.

El valor presente neto (VPN) del proyecto se calculó en \$23.281.208,73 COP. Un VPN positivo es un indicador de la viabilidad financiera del minimercado Fit, ya que significa que el valor actual de los flujos de caja futuros, descontados a la tasa de evaluación, supera la inversión inicial. En esencia, este valor representa la riqueza neta que el minimercado Fit generará.

Por su parte, la tasa interna de retorno (TIR) se sitúa en un 27,88% este valor es significativamente superior a la tasa de evaluación del 25% utilizada para la proyección. La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN del proyecto sea cero el valor de la TIR excede la tasa de descuento requerida validando que el minimercado Fit generará un retorno que no solo cubre el costo de la inversión, sino que también ofrece un excedente.

El período de recuperación de la inversión proyectado es de 4,67 años con un horizonte de tiempo del análisis es de cinco años, la inversión se recuperará antes de que termine el período de

proyección, lo que minimiza el riesgo asociado con la inmovilización de capital a largo plazo y mejora la liquidez del minimercado Fit.

Tabla 31 Evaluación financiera

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
INVERSION					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$ 325.730	\$ 80.031	\$ 107.499	\$ 140.099	\$ 177.648	\$ 218.784
TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO			25%		
	VPN		\$ 23.281		
	TIR		27,88%		
PERIODO DE RECUPERACION			4,67 años	56,04 meses	

Nota: cifras expresadas en miles de pesos

Fuente: elaboración de los autores.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad es un pilar transversal en el modelo de negocio del minimercado Fit en Tunja. Desde el planteamiento de la idea, se integran prácticas responsables que contribuyan al bienestar social, la protección del entorno y la viabilidad económica, todo bajo una estructura de gobernanza ética y transparente.

El minimercado Fit no solo responde a una demanda creciente de alimentación saludable, sino que lo hace de forma consciente, equitativa y respetuosa con el entorno. Se promueve el bienestar físico, emocional, económico y ambiental de los consumidores, colaboradores y proveedores, actuando como motor de transformación local. Cada acción del negocio está diseñada para reducir impactos negativos y fomentar una cultura de consumo responsable y bienestar.

A continuación, se desarrollan las cuatro dimensiones clave de la sostenibilidad, con sus respectivas alineaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Dimensión Social.

El minimercado Fit se enfoca en ofrecer alimentos saludables y asesoría personalizadas, generando facilidad en el acceso a opciones de alimentación nutritiva en la ciudad de Tunja en donde hay poca oferta de este tipo de productos. Al tener una tienda física ubicada en un lugar estratégico de la ciudad se eliminan barreras que limitan el acceso como la falta de tiempo y desplazamiento a varios puntos para poder obtener los productos que requieren. El minimercado promueve la creación de comunidad a través de talleres, creación de contenido en redes, eventos y actividades virtuales creando espacios de aprendizaje e interacción que fortalecen los hábitos saludables. Dentro del modelo de negocio se incluye la prestación de servicios y venta de productos a grupos vulnerables como colegios y hogares geriátricos, ampliando así la cobertura e impacto social del minimercado Fit.

La dimensión social del minimercado Fit se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, contribuyendo de manera concreta a los ODS 3, 4, 10 y 11. Para el ODS 3 (Salud y bienestar), se proyecta la realización de al menos 6 talleres de educación nutricional al año y la atención directa a 80 beneficiarios de grupos vulnerables, indicadores que reflejan el impacto en la promoción de hábitos saludables. En el marco del ODS 4 (Educación de calidad), se desarrollarán actividades formativas y contenido digital, con una meta de 200 miembros activos en la comunidad digital y al menos 180 participantes en talleres presenciales. Para el ODS 10 (Reducción de las desigualdades), se implementarán programas de acceso a productos saludables para niños y adultos mayores, en alianza con instituciones locales. Finalmente, el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) se aborda mediante la creación de comunidad, la realización de eventos y la participación en iniciativas locales de sostenibilidad, con indicadores como el número de eventos realizados y el alcance de la comunidad digital.

Dimensión Ambiental.

El modelo de negocio del Minimercado Fit incorpora un enfoque ambiental que se traduce en acciones concretas y medibles. Estas incluyen el uso de empaques biodegradables, la venta de productos a granel para reducir el exceso de envases y el impulso a proveedores locales, lo que contribuye a disminuir la huella de carbono logística. Adicionalmente, se promueve el manejo responsable y eficiente de residuos mediante la separación en la fuente y la participación en procesos de reciclaje. Para garantizar la implementación, se establecen metas como alcanzar un 80% de empaques biodegradables o reciclables en el primer año, asegurar la disposición adecuada del 100% de los residuos y mantener alianzas con proveedores locales en al menos el 70% del portafolio. Estas acciones se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente:

- ODS 12: Producción y consumo responsable.
- ODS 13: Acción por el clima.
- ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.

Dimensión económica.

El modelo de negocio ha sido diseñado como una operación prudente y escalable, proyectando captar inicialmente el 1.8% del mercado potencial de la ciudad de Tunja, la colaboración con productores de la región permite dinamizar la economía local, generar empleo y fortalecer cadenas de suministro sostenibles. Además, el modelo de negocio permite diversificar su ingreso mediante la venta directa y en tienda virtual, talleres, publicidad y alquiler de vitrinas, lo que reduce los riesgos financieros y amplía las fuentes de ingresos. El enfoque económico del minimercado Fit le permite implementar los siguientes ODS:

- ODS 1 Fin de la pobreza.
- ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 9 Industria, innovación e infraestructura.

Dimensión de gobernanza.

En la dimensión de gobernanza, el minimercado Fit se apoya en principios éticos y estructuras claras para su gestión. Los socios fundadores conforman el consejo estratégico y toman decisiones por consenso, promoviendo la transparencia y el respeto a las normas legales. La constitución como sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) y su acogida al Régimen Simple de Tributación facilitan la formalización del negocio y el cumplimiento de la normativa vigente en materia comercial, tributaria, sanitaria y laboral (Gerencie.com, s.f.; Restrepo, 2017).

Las principales funciones y responsabilidades del consejo estratégico incluyen:

Definir la estrategia empresarial: Establecer la dirección general del negocio, aprobar el plan estratégico y revisar periódicamente los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Supervisar la gestión operativa y financiera: Analizar informes de ventas, inventarios, satisfacción del cliente y desempeño financiero, tomando decisiones para corregir desviaciones y optimizar resultados.

Aprobar inversiones y alianzas: Evaluar y aprobar inversiones relevantes, alianzas estratégicas, convenios con proveedores y acuerdos comerciales que impacten el crecimiento y sostenibilidad del minimercado.

Garantizar el cumplimiento normativo: Velar por el cumplimiento de las normas legales, sanitarias, laborales y tributarias aplicables, asegurando la transparencia y la ética en la gestión.

Monitorear la gestión de riesgos: Identificar riesgos operativos, financieros y reputacionales, y definir políticas para su mitigación.

Promover la transparencia y rendición de cuentas: Realizar reuniones periódicas, documentar decisiones en actas y exigir informes de gestión a los responsables de cada área (Thompson, 2023).

Adicionalmente, se establecen mecanismos sistemáticos para la evaluación de proveedores, domiciliarios y demás terceros, con el fin de garantizar la calidad, el cumplimiento y la sostenibilidad en la operación (Bedoya Henao, 2017; González Valencia & Mendoza Beltrán, 2019):

Proveedores: Se verifica la calidad y certificaciones de los productos, el cumplimiento de normas sanitarias, la puntualidad en las entregas, la rotación y caducidad de productos, y se priorizan proveedores con prácticas sostenibles. Se realiza una revisión semestral basada en indicadores de calidad y satisfacción.

Domiciliarios: Se controla el registro de entregas, tiempos y protocolos de servicio, se aplican encuestas de satisfacción al cliente y se verifica el cumplimiento de normas de presentación y protección. La evaluación es mensual.

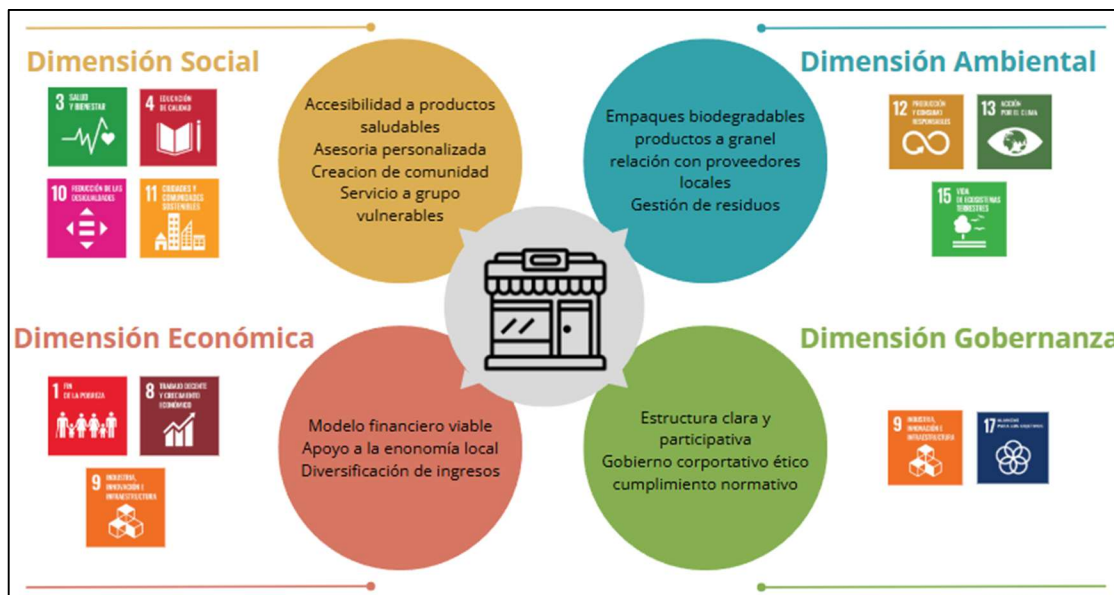
Terceros (contador, servicios generales, aliados): Se revisa el cumplimiento contractual, la calidad del servicio y se realizan reuniones periódicas para retroalimentación y ajuste de procesos.

Todos los mecanismos se documentan en registros internos y se revisan en las reuniones mensuales del consejo estratégico, permitiendo tomar decisiones sobre continuidad, mejora o cambio de terceros.

Estos principios y prácticas de gobernanza se conectan directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, en particular:

- ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Figura 26 Enfoque hacia la sostenibilidad



Fuente: Elaboración de los autores.

Conclusiones

Con el desarrollo realizado se concluye que la puesta en marcha del minimercado Fit en la ciudad de Tunja es viable, dado que el estudio evidenció una demanda insatisfecha de productos saludables, identificó los requerimientos necesarios para su implementación y confirmó que el modelo financiero proyecta rentabilidad en el mediano plazo. Estos resultados permiten afirmar que el proyecto responde a una necesidad real del mercado y constituye una alternativa sostenible, con potencial de consolidarse como referente en alimentación saludable en la región.

El análisis de mercado muestra que en la ciudad de Tunja hay una oferta limitada de productos saludables, lo que representa una oportunidad frente a la creciente demanda de consumidores interesados en la alimentación saludable. La encuesta evidenció que el 97% de los encuestados tiene interés en mejorar sus hábitos alimenticios, lo que confirma al minimercado Fit como un lugar adecuado donde puedan encontrar variedad, calidad y asesoría, ofreciendo productos accesibles y respaldando su propuesta de valor.

El proyecto contempla recursos clave como mobiliario, planta física, refrigeradores, software de gestión e inventarios, punto de pago electrónico, canales digitales y una aplicación móvil, todos ellos indispensables para garantizar el control de las operaciones y ofrecer una experiencia de compra ágil, completa y satisfactoria al cliente, tanto en la tienda física como en los servicios digitales y a domicilio.

El estudio organizacional y legal confirmó que el modelo planteado cuenta con una estructura funcional, flexible y adecuada para la etapa inicial del negocio. La definición de roles claros, la gobernanza por parte de los socios fundadores y el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias aplicables en Colombia y Tunja permiten proyectar un desarrollo sostenible en el tiempo y transparente.

Las proyecciones financieras muestran un equilibrio entre la inversión inicial, los costos de operación y los ingresos esperados. El análisis evidencia que el modelo de negocio puede generar rentabilidad en el mediano plazo, respaldado por un mercado con disposición de pago y un volumen de consumo suficiente para sostener la operación. Asimismo, se identificó que una gestión responsable de los recursos, junto con estrategias de precios accesibles y alianzas con proveedores locales, fortalece la sostenibilidad económica del proyecto y reduce los riesgos financieros.

El análisis realizado permitió identificar que en Tunja y su entorno inmediato existen proveedores locales capaces de abastecer productos frescos y saludables, lo que respalda la propuesta de valor del minimercado Fit. Estas alianzas potencian la calidad y variedad, al tiempo que fortalecen la economía regional y reducen los impactos logísticos y ambientales asociados con el transporte desde otras ciudades. Las alianzas con productores locales es un factor clave para garantizar la sostenibilidad y diferenciación del proyecto.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Tunja. (2020). *Plan de Desarrollo Tunja 2020-2023*.
<https://www.alcaldiatunja.gov.co/plan-de-desarrollo-2020-2023>
- Alcaldía Mayor de Tunja. (2023). *Plan de Desarrollo Tunja 2024-2027: Por una Tunja más sostenible*. <https://www.tunja.gov.co/plan-desarrollo-2024-2027>
- Asesoría Económica & Marketing. (2009). *Calculadora de Muestras*. AEM.
https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Bancolombia. (2024). *Tendencias del mercado y hábitos del consumidor para 2024*.
<https://www.bancolombia.com/blog-tendencias-mercado-consumidor-2024>
- Banco de la República. (2024). *Tasas de interés de política monetaria*.
<https://www.banrep.gov.co/en/node/50426>
- BBVA Research. (2023). *Perspectivas de la economía colombiana 2023–2024*.
<https://www.bbvarsearch.com/20230217-colombia-perspectivas-macro-CCBogotá-JT>
- Bedoya Henao, C. (2017). *Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de productos saludables* (Tesis de grado). Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1690/ADM2017-00606.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2025). *Tejido empresarial Tunja 2025*. Departamento de Planeación y Estudios Económicos. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2025/05/Tejido-Tunja-2025.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Decreto 1083 de 2015: Modificado por el Decreto 1499 de 2023*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168029>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2021: producción y gasto*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2022: producción y gasto*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim22_produccion_y_gasto.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024, febrero 15). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) trimestral (CT): IV trimestre 2023 preliminar*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2023.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) trimestral (CT): IV trimestre 2024*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2024.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025, mayo 15). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral I trimestre de 2025 preliminar*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-Itrim2025.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Proyecciones de población para Tunja 2023*. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC): diciembre 2024*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/dic2024/bol-IPC-dic2024.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Nacimientos en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Nacimientos-2024pr.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Defunciones en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Defunciones-2024pr.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Proyecciones de población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023). *Tendencias de consumo saludable en Colombia*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Política Nacional de Sostenibilidad Ambiental*. <https://www.dnp.gov.co/politicas-publicas/ambientales>

- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida*. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023). *Tendencias de consumo saludable en Colombia*.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2024). *Impuestos saludables*. <https://www.dian.gov.co/impuestos-saludables>
- Euromonitor International. (2022). *Tendencias de consumo saludable en Colombia*. <https://www.euromonitor.com/colombia-tendencias-de-consumo>
- Emprendices.co. (s.f.). *Trámites y certificados necesarios para crear una empresa en Colombia*. <https://www.emprendices.co/tramites-certificados-crear-empresa-colombia/>
- Gerencie.com. (s.f.). *Requisitos legales para la apertura de un establecimiento comercial*. <https://www.gerencie.com/requisitos-que-un-establecimiento-de-comercio-debe-cumplir-para-poder-abrir-al-publico.html>
- Gobernación de Boyacá. (2023). *Circular conjunta No. 0183 del 22 de septiembre de 2023: Recomendaciones para la promoción y venta de alimentos variados y nutritivos*. Secretaría de Educación de Boyacá. <http://sedboyaca.gov.co/2023/10/10/circular-conjunta-0183-del-22sep2023-recomendaciones-para-promocion-y-venta-de-alimentos-variados-y-nutritivos/>
- Gobernación de Boyacá. (2023). *Plan territorial de salud*. <http://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2024/07/Plan-territorial-de-Salud-VF-1.pdf>
- González Valencia, M. E., & Mendoza Beltrán, L. A. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables* (Tesis de grado). Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24824/ARTICULO%20FINAL%20MARGY-EDIS%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2022). *Estrategia de promoción de alimentación saludable*. <https://www.minsalud.gov.co/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2022). *Plan Decenal de Salud Pública PDSP 2022–2031*. <https://www.minsalud.gov.co/documento-plan-decenal-salud-publica-2022-2031.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025, enero). *Cifras de afiliación en salud*. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Dietas poco saludables y enfermedades no transmisibles*. <https://www.who.int>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda2030/>
- República de Colombia. Congreso de la República. (2022, 13 de diciembre). *Ley 2277 de 2022: Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>
- Restrepo, M. (2017, December 12). SAS Colombia: definición, características y ventajas. Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>
- Statista. (2023). Global health and wellness food market size from 2019 to 2023. <https://www.statista.com>
- Reyes Giraldo, M. (s.f.). *Simulador Financiero* [Archivo de Excel]. Universidad EAN.
- Telefónicas, T.-. E. (2024, August 25). Cuántos habitantes tiene Tunja, Boyacá en 2024. Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/boyaca/tunja>
- Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus*. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864>
- World Bank. (n.d.). *GDP growth (annual %) – Colombia*. Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2024&locations=CO&start=2019>

Anexo A. Análisis PESTEL.

Factor	descripción	Impacto	Conclusión
político	Políticas gubernamentales de salud y nutrición, regulaciones alimentarias, reforma tributaria, estabilidad política.	Positivo	Oportunidad: para un minimercado de productos saludables. Las políticas que promueven la alimentación saludable y las medidas fiscales que desincentivan el consumo de productos no saludables, generan un entorno favorable para la demanda de alimentos saludables. La colaboración intersectorial y el apoyo a la producción local sostenible refuerzan este panorama, creando condiciones estables y propicias para el crecimiento de negocios que se alinean con estas políticas. Por lo tanto, el contexto político en Colombia facilita el desarrollo y expansión de minimercados saludables, ofreciendo una base sólida para su éxito.
Económico	Crecimiento económico y estabilidad de Colombia/Tunja, nivel de ingresos, poder adquisitivo de los consumidores, inflación y tasas de interés.	Negativo	Amenaza: La desaceleración del crecimiento económico en 2023 y la persistente inflación han reducido el poder adquisitivo de los consumidores, lo que afecta directamente la demanda de productos no esenciales. A pesar de la desaceleración de la inflación en 2024 y la reducción de las tasas de interés, el entorno económico sigue siendo incierto, lo que limita el crecimiento de este tipo de negocios. En Tunja, aunque existen sectores con crecimiento positivo, los ingresos bajos en una parte de la población pueden restringir el acceso a productos saludables, lo que representa un desafío para el emprendimiento de un minimercado saludable.
Social	Cambios en estilos de vida y actitudes hacia la salud, hábitos de consumo y tendencias alimentarias, tasa de natalidad y defunción, esperanza de vida, calidad de vida	Positivo	Oportunidad: La creciente preocupación por la salud y el bienestar, junto con la adopción de hábitos como el ejercicio regular y una alimentación balanceada, impulsa la demanda de productos saludables, orgánicos y funcionales. Este cambio en los hábitos de consumo, potenciado por la pandemia, representa un entorno favorable para los negocios que ofrezcan opciones alineadas con estas tendencias. Aunque la disminución de la tasa de natalidad puede reducir ligeramente el mercado, el aumento de la esperanza de vida y las mejoras en la calidad de vida refuerzan la sostenibilidad de este tipo de emprendimiento, dado que los consumidores están cada vez más enfocados en mejorar su bienestar a largo plazo.
Tecnológico	Capacidad tecnológica en términos de conectividad, cobertura, redes sociales, e-commerce y uso de APP.	Positivo	Oportunidad: La buena cobertura de internet y la conectividad dentro del área urbana de la ciudad de Tunja ofrece la oportunidad de implementar estrategias de venta en línea y marketing digital, logrando un nivel de penetración mayor en el mercado. A nivel interno, el minimercado fit puede optimizar sus procesos a través de software especializado para gestión de inventarios y facturación. El aprovechamiento de herramientas tecnológicas puede mejorar la experiencia del cliente y potenciar el posicionamiento de la marca.

Ecológico	Incluye regulaciones locales que promueven prácticas sostenibles, como el manejo de residuos y el uso de energías limpias.	Positivo	Oportunidad: Las políticas ambientales locales presentan una valiosa oportunidad para que un minimercado fit se posicione como un negocio sostenible, atrayendo a consumidores conscientes del cuidado medio ambiente y su salud. Al ofrecer productos sostenibles, el minimercado puede diferenciarse de la competencia, lo que le permitirá captar un mayor número de clientes interesados en opciones que respeten el entorno. Además, la posibilidad de asociarse con productores locales no solo incrementa la variedad de productos disponibles, sino que también garantiza su frescura, lo que se traduce en una oferta más atractiva para los consumidores que buscan calidad y sostenibilidad.
Legal	Normas y leyes vigentes	Negativo	Amenaza: el cumplimiento legal en términos de seguridad alimentaria y etiquetado y certificaciones entre otras representan una amenaza, ya que podrían incrementar los costos de operación si no se gestionan adecuadamente. El incumplimiento de la legislación podría afectar la reputación del negocio y generar pérdidas económicas.

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Análisis de fuerzas Porter

Actor: NUEVOS ENTRANTES O Competidores Fuerza: AMENAZA de entrada de Nuevos Competidores. El análisis se hace a la industria	Responda de acuerdo con el análisis: (SI) o (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN
1. Se manejan economías de escala?	NO	No hay economías de escala significativas debido a la limitada presencia de competidores en el segmento de productos saludables en Tunja.	En general, no existe una alta amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado de productos fit y saludables en Tunja. Las barreras más significativas incluyen la necesidad de altos requerimientos de capital y la creciente identidad de marca en el sector. Sin embargo, la falta de economías de escala y la baja fidelización de clientes dejan una apertura para posibles nuevos entrantes. Esto sugiere que, aunque hay algunas barreras para la entrada y el mercado es vulnerable, lo cual se percibe más como una oportunidad para el minimercado fit.
2. Se percibe Identidad de Marca?	SI	La tendencia hacia la alimentación saludable y el bienestar está en crecimiento, lo que permite que algunas marcas ya se identifiquen con este segmento. Por ejemplo, las tiendas de grandes superficies que tienen áreas dedicadas a comidas saludables.	
3. Existe lealtad de los Clientes?	NO	No existe una lealtad consolidada de los clientes hacia productos fit en la ciudad debido a la escasa oferta actual y que se ha identificado en la investigación decampo que es difícil que los productos se encuentren en un solo comercio, lo que genera poco apego de los clientes a una marca o establecimiento.	
4. Se necesitan altos requerimientos de Capital?	SI	Se requiere una inversión considerable para establecer un negocio fit competitivo, lo que constituye una barrera para nuevos entrantes. (costos iniciales de adecuación del local, la inversión en stock de productos, capacitación del personal, implementación de tecnologías y marketing digital)	
5. hay facilidad y acceso a Canales de distribución?	NO	En Tunja hay rappi, como canal de distribución, pero no hay otros canales como Ubereats o Didifood. Los servicios de mensajería son locales y manejados por las propias tiendas.	
6. Los Productos y las Tecnologías se encuentran Patentadas?	NO	No existen productos o tecnologías patentadas en el segmento de mercado. Existe algunos productos de origen para Boyacá. (cacao, café, productos apícolas, confitería)	
7. Hay Políticas en cuanto a subsidios en la industria?	SI	No se identifican subsidios, pero se identifican subsidios, pero el Plan Territorial de Salud 2024-2027 incluye incentivos para negocios que fomenten hábitos saludables.	

Actor: PROVEEDORES Fuerza: PODER DE NEGOCIACIÓN de los Proveedores	Responda de acuerdo con el análisis: (SI) o (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN
1. Existe una muy baja cantidad de Proveedores?	SI	La limitada cantidad de proveedores disponibles es una amenaza que enfrenta la creación de nuestro fit market en Tunja. Esta escasez de opciones genera una serie de desafíos que pueden impactar negativamente en nuestras operaciones y en la capacidad de ofrecer una variedad de productos a nuestros clientes. Al existir pocos proveedores baja nuestro poder de negociación lo que puede generar precios más altos o condiciones desfavorables.	El análisis del poder de negociación de los proveedores revela una amenaza significativa para la creación de un fit market en Tunja. La escasez y concentración de proveedores, junto con la unicidad de sus productos además de la posibilidad de intervenir directamente en el mercado de algunos proveedores. Esta situación podría reducir la rentabilidad, ya que limita el poder de negociación y puede generar precios más elevados y condiciones menos favorables. Con esto debemos considerar la generación de relaciones a largo plazo con proveedores.
2. El producto o servicio que ofrece el proveedor es único?	SI	La mayoría de los proveedores tienen productos únicos; puede ser en su composición por el tipo de ingredientes, por las certificaciones en los productos orgánicos o por la marca y la composición en los suplementos dietarios.	
3. Cambiar de proveedor resulta muy costoso?	SI	El cambio de proveedores tiene un alto costo pues los proveedores deben hacer altas inversiones en certificaciones en especial para productos orgánicos y en el caso de suplementos dietarios algunas marcas reconocidas tienen un solo proveedor.	
4. Es posible que el proveedor pueda intervenir directamente en el mercado? El proveedor puede fabricar el producto	SI	Muchos de los productores y proveedores en especial de suplementos dietarios tienen sus canales de distribución on line.	

Actor: COMPRADOR Fuerza: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Responda de acuerdo con el análisis: (SI) o (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN
1. Un comprador adquiere una gran cantidad del producto/servicio del vendedor	NO	Los compradores no adquieren una gran cantidad de productos, en su mayoría los productos orgánicos se adquieren para la semana y los productos dietarios se compran para el mes.	El poder de negociación de los consumidores muestra una oportunidad por la creciente conciencia sobre la calidad y origen de los productos, priorizando opciones saludables y marcas específicas. La disponibilidad de información sobre los productos, tanto en términos de ingredientes como de certificaciones, empoderan a los consumidores a comparar y seleccionar cuidadosamente. El fit market puede posicionarse como un proveedor confiable y especializado, ofreciendo una variedad de productos que satisfaga las necesidades específicas de este segmento de mercado y construir relaciones sólidas con los compradores al ofrecer un valor agregado a través de servicios como asesoría nutricional o talleres educativos y así capturar una mayor cuota de mercado y diferenciarnos de la competencia.
2. Diferenciación de los productos/servicios adquiridos (identidad de marca)	SI	Los consumidores son cada vez más conscientes de los ingredientes y buscan marcas específicas y opciones más saludables, exigen productos de alta calidad a precios competitivos.	
3. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás, fabricando el producto o prestando el servicio por sí mismo	NO	Para el cultivo de productos orgánicos se requiere tener un terreno y un cuidado permanente y los productos dietarios son desarrollados por empresas con procesos especializados.	
4. Información que puede disponer el comprador y pueda aprovechar	SI	Los compradores disponen de la información entregada por los fabricantes de las tablas nutricionales en el caso de los productos dietarios y en los productos orgánicos pueden verificar la información de origen.	
5. los proveedores alternos son numerosos porque el producto o servicio es estándar o poco diferenciado	NO	Los proveedores alternos son escasos, en el caso de productos orgánicos el proceso de certificación requiere de altas inversiones, para los productos dietarios la investigación de fórmulas e ingredientes son diferenciadores para los clientes.	
Actor: COMPETIDORES Fuerza: RIVALIDAD/ALIANZA entre Competidores	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN	
1. la cantidad de Competidores puede ser de pocos o muchos	La cantidad de competidores en la ciudad de Tunja de fit market es poca. Algunos se especializan solo en productos dietarios y de proteínas.	Entre los fit market de Tunja existe una alta rivalidad, el crecimiento de la industria, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la salud y el fitness, ha atraído a nuevos participantes al mercado. Esta mayor competencia ha intensificado la lucha por captar la demanda de los consumidores,	
2. Existe equilibrio entre competidores en términos de tamaño y recursos	No, algunos competidores tienen más recursos y cuentan con locales más grandes y mejor ubicados, al tener locales más grandes pueden ofrecer una mayor variedad de marcas y productos a sus clientes. La ubicación dentro de centros comerciales donde operan GYM aumenta la venta.		

3. Comportamiento de crecimiento de la Industria es alto o bajo	El crecimiento de la industria de fit market en Tunja es alto debido a la apertura de nueva GYM y centros de entrenamiento especializado; muchas personas están adoptando estilos de vida más saludables y están más conscientes de tener una buena alimentación.	quienes cada vez son más exigentes en cuanto a calidad y variedad de productos. Esto puede ser una oportunidad al enfocar el fit market en la atención personalizada y el servicio al cliente.
4. Existe una diferenciación de productos o servicios ofrecidos en el mercado	No, los proveedores son pocos para el mercado, muchos de los productos son ofrecidos por todas las tiendas, algunas manejan exclusividad de marcas, pero no tienen productos o servicios diferenciadores. Ofrecen servicio a domicilio de pago y no ofrecen acompañamiento personalizado en la compra ni asesoría.	
5. Compiten por precio o calidad	Si, la mayoría de los competidores compiten por ofrecer un menor precio; como la calidad de los productos juegan un papel importante para el cliente las tiendas compiten por dar mayor calidad a menor precio. Pero la calidad en la atención al cliente no es considerada un factor por el que compitan.	

Actor: PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS Fuerza: AMENAZA de Productos o Servicios Sustitutos	Responda de acuerdo con el análisis: (SI) o (NO)	OPORTUNIDAD O AMENAZA	CONCLUSIÓN
1. Hay un Existencia de servicios/productos sustitutos variada.	NO	<p>En Tunja no hay una alta variedad de productos sustitutos, cuenta con 2 plazas de mercado en las cuales se conseguirían productos de agricultores locales, en cuanto a las proteínas en polvo estas se consiguen en internet más fácilmente. En cuanto a los productos como leches vegetales, productos de panadería fit y demás no se tiene productos sustitutos. Adicionalmente, no existen empresas que brinden servicios de "meal prep" o planes de comidas saludables a domicilio.</p>	<p>Oportunidad: La limitada disponibilidad de productos sustitutos saludables y la falta de servicios de "meal prep" en Tunja reducen la competencia directa. A pesar de que las proteínas en polvo son accesibles en línea, sus altos costos y gastos de envío limitan su adopción. Esto, junto con la percepción de que comer saludable es costoso, genera una preferencia por productos económicos en las plazas de mercado, aunque con opciones limitadas. Por tanto, existe una clara oportunidad para cubrir esta demanda insatisfecha mediante la oferta de productos saludables y servicios.</p>
2. Hay propensión del comprador hacia el sustituto?	SI	<p>La creencia que alimentarse de forma saludable es costoso, hace que las personas tiendan a comprar en plazas de mercado los productos, limitándose en las posibles preparaciones. Uno de los hallazgos en el proceso de definición de la propuesta de valor fue la falta de tiempo de las personas para la compra o para la preparación.</p>	
3. Los Precios de los sustitutos son bajos?	NO	<p>En el caso de la proteína en polvo, los precios pueden variar entre los 200KCOP-300KCOP más costo de envío. En cuanto a los productos que se consiguen en la plaza de mercado se tienen costos bajos frente a las grandes superficies.</p>	
4. El Desempeño (beneficios de uso) del sustituto son altos?	SI	<p>La facilidad con que se prepara la proteína en polvo y su contenido alimenticio hace que sea un aliado en el momento de completar la dieta nutricional de las personas.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Anexo C. Matriz DOFA.

Debilidades (Interno)	Oportunidades (Externo)
D1 Falta de experiencia en creación de empresa	O1 Creciente conciencia de las personas por alimentarse de forma saludable
D2 Desconocimiento de proveedores locales	O2 Interés del gobierno por una alimentación saludable en los colombianos.
D3 Altos costos en renta y servicios del local	O3 Alta oferta de proveedores locales
D4 Una sola persona para atender el minimercado de forma física y virtual.	O4 Interés de las personas por interactuar en una comunidad
D5 Altos costos en herramientas tecnológicas y marketing	O5 Interés de las personas por las redes sociales
D6 Falta aterrizar el modelo operativo	O6 Falta de tiempo para hacer compras y cocinar
D7 Falta de experiencia en el sector	O7 Apoyo a productos locales
D8 Impacto ambiental de los empaques	O8 Interés de las personas por productos comprometidos con la sostenibilidad
Fortalezas (Interno)	Amenazas (Externo)
F1 Propuesta de Valor integral.	A1 Negocio emergente en la ciudad, no lo conocen los clientes.
F2 Simplificación de experiencia de compra.	A2 Creencia arraigada en los clientes de que los productos saludables son costosos.
F3 Canales de comercialización y comunicación. Tienda física, tienda digital y comunidad.	A3 Reducción de poder adquisitivo de los clientes.
F4 Poca competencia directa.	A4 Surgimiento de nuevos competidores.
F5 Acceso a productos frescos por ser una región agrícola rica.	A5 Posibles fallos en la app móvil o baja adopción tecnológica por parte de algunos clientes
F6 Atención personalizada en línea.	A6 Productos alimenticios más económicos
F7 Variedad de los productos.	

Variables	Estrategias	Variables	Estrategias
	FO		DO
F1 O4	Crear evento y/o talleres que promuevan una comunidad en torno a la alimentación saludable y el minimercado fit.	D2 O3	Crear base de datos con proveedores locales para tener una amplia variedad y poder escoger los mejores precios
F2 O7	Promover productos con origen local, tanto en la tienda física como en la virtual		Crear alianzas para brindar oportunidades a proveedores locales.
F3 O6	Ofrecer servicios de compra en línea con entrega rápida.	D8 O8	Ofrecer empaques reusables y productos a granel para reducir el uso de empaques.
F4 O1	Publicidad física y digital para posicionar el minimercado como referente de mercado saludable en la ciudad de Tunja.	D5 O5	Crear contenido en redes sociales sobre alimentación saludable.
F7 O6	Identificar los productos más solicitados por los clientes para tenerlos disponibles y no tengan que realizar varios desplazamientos a diferentes lugares para hacer las compras.	D7 O2	Por medio de las oportunidades que da el gobierno recibir asesorías con expertos en el sector para fortalecer conocimientos y responder a las necesidades de los clientes.
	Ofrecer productos listos para finalizar su preparación en casa como mix de verduras, proteínas porcionadas.	D6 O4	Incluir dentro del modelo operativo las necesidades de las personas para así enfocar la creación de la comunidad virtual.
	FA		DA
F2 A1	Utilizar redes sociales, generar alianzas estratégicas y participar en eventos locales, para visibilizar el minimercado fit.	D2 A4	Participación activa en eventos y ferias locales de emprendimiento para conocer nuevos proveedores y establecer alianzas.
F1 A4	Implementar programas de fidelización de clientes (puntos, descuentos, seguimiento a tendencias de compra personalizadas)	D3 A6	Implementar prácticas de eficiencia de costos operativos.
F3 A5	Ofrecer canales de comunicación "alternativos" como whatsapp y llamada telefónica para clientes que no usen la app.	D4 A5	Implementar un sistema para la gestión y atención al cliente y vincularlo a la app para que sea más fácil la atención del cliente y él tenga de primera mano la información que requiere de los productos.
F4 A2	Entrenar al personal para ofrecer asesorías personalizadas sobre opciones saludables y accesibles.	D1 A1	Establecer acuerdos con gimnasios, proveedores orgánicos, centros de estética, restaurantes o cafeterías para promocionar y distribuir productos para posicionar el negocio en el mercado.
		D6 A2, A6	Crear combos de productos saludables a precios accesibles para captar la atención de clientes que buscan la economía o tienen menor capacidad adquisitiva.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D. Validación de Expertos.

	Validaciones	Hallazgos	Nuevas Ideas	Comentarios Relevantes
Experto Técnico	Existe la necesidad en los consumidores de alimentarse saludablemente.			
	Asesoría en los productos. Ser cuidadoso con las recomendaciones, que la decisión sea del cliente.	Aprender sobre manejo de inventarios.		
	Entrenamiento del personal.	Tener acuerdo con proveedores sobre rotación de productos.		
	la venta no solo debe ser de productos sino de experiencias.	Acuerdos con proveedores sobre cambio de productos vencimiento o baja rotación)		
	Página para compra de productos.	Herramienta para inventarios.		
	Ofrecer snacks.	Para productos especiales se debe tener en cuenta el costo.		
	Atención personalizada. Tener presente cumpleaños y fechas importantes.	Almacenamiento de productos		Tener en cuenta los costos de los domicilios, pueden ser gratis a partir de cierto monto.
	Costos de domicilios, ofrecer después de cierto monto el domicilio gratis.	Dentro de los costos tener en cuenta el transporte de los productos y acuerdos comerciales con proveedores.	Políticas de precios.	Especial cuidado en la rotación de inventario, no llenarse de productos para mantener la calidad.
	Publicidad voz a voz.	Altos costos de transporte por incrementos a la gasolina.	Uso de plataformas de comercio.	
	Centralizar la oferta de productos, variedad en un solo lugar antes que cantidad.	Margen de rentabilidad de productos está en un máximo de 30-40%	Ofrecer anchetas, visualmente atractivo.	
	Persiste la idea que la alimentación saludable es cara.	Rotación de productos por moda o innovación	Productos personalizados.	Tener en cuenta los costos de tener una APP propia y/o venta en un e commerce de un tercero.
	Compra de productos en otras ciudades.	Productos de alta rotación (panes, postres, snacks)	Iniciar el negocio en línea y luego tienda física.	Entender la dinámica del negocio para su expansión y atender las necesidades del mercado.
	Sondeo de mercado de proveedores locales.	Medellín es la cuna de la alimentación saludable en Colombia.	Productos para niños para loncheras.	No ser tan ambiciosos.
	Crear comunidad digital y ser fuertes en redes posiciona mucho y abre mercado.	Variedad de proveedores y productos en el mercado.	Vender productos por porciones.	Tener en cuenta ubicación y tamaño del local comercial.
Mercado objetivo estratos 3 a 6.	Disponibilidad 24 hrs.	Ventas de tortas bajo pedido.		
Vender productos por app.	Validar la calidad de los productos a vender y sus certificaciones.			
Mostrar en la app o página web la ficha nutricional de los productos.	Ser claros en la asesoría al momento de ofrecer y vender productos sobre la manipulación y almacenamiento que estos requieren.			
Costos de personal y cantidad de personal	Definir distribución (local, nacional)			
Calidad de los proveedores (productos utilizados).				
Descuentos en productos.				
Validaciones	Hallazgos	Nuevas Ideas	Comentarios Relevantes	

Aliado Clave	<p>Es importante tener fortaleza en la presencia digital. Integración entre la presencia física de la tienda y virtual (estudio de mercado) Marketing digital (costos y tipo). Validar presencia de comunidad digital. Competencia directa con los proveedores Tamaño del mercado y tipo de consumidores Que tan receptivo es el cliente Plataformas de pago El modelo de negocio es el típico de un tipo de negocio como este y se refuerza por el ofrecimiento de experiencia y la propuesta de crear la comunidad digital. Enfocar y validar el modelo de negocio, tamaño del negocio y dirección del mercado. Alianzas con empresas sostenibles por la tendencia del mercado al consumo de estos productos. los consumidores son muy receptivos al apoyo de productores locales. El cliente puede pagar más por un producto certificado.</p>	<p>Los mercados están reduciendo su tamaño en los mercados y cambiando su interacción. El proveedor ve el mercado como centro operativo logístico y una forma de diversificar su mercado. Los consumidores, tienen acceso directo a proveedores sin necesidad de un intermediario como lo es un mercado fit. En ciudades intermedia los proveedores requieren de distribuidores locales para penetrar en el mercado. Forma de pago a proveedores verificar posibles acuerdos para mantener una relación futura. Validar a futuro el flujo de caja del minimercado fit. Controlar el inventario de productos de tal manera que se tenga en cuenta su rotación Realizar acuerdos de caducidad de productos con proveedores. Los proveedores locales requieren compras de grandes cantidades de producto. Las certificaciones de los productos no son tan fáciles de conseguir y son costosas para el proveedor Cuando se compra en grandes volúmenes los costos de envío y del producto pueden llegar a ser más bajos. Mercado de bebidas proteicas y en general bebidas saludables, vine creciendo mucho el mercado de bebidas análogas lácteas ha crecido mucho. mercado de productos con poco procesamiento es tendencia</p>	<p>Tener presente en la publicidad hacia quién va dirigida, montar publicidad específica para los clientes de Tunja según sus gustos. Integración disruptiva sobre canales virtuales y físico Alianzas con empresas sostenibles y envases reutilizables, las empresas pagan por recuperación de envases de vidrio de sus productos. Tener propia huerta y auto proveernos de productos de cosecha.</p>	<p>Validar redes sociales cuales son las más usadas en la ciudad Validar tendencias para Tunja Formas de pago (clientes y proveedores) revisar el impacto en el flujo de caja. Tener mínimo 3 proveedores por producto, evitar la exclusividad de proveedores. El cliente siempre debe poder escoger su producto.</p>
-------------------------	--	---	--	---

Validaciones

Hallazgos

Nuevas Ideas

Comentarios Relevantes

Empresarios	<p>El modelo de negocio está acorde con la tendencia de consumir productos benéficos para la salud.</p> <p>Asegurar la calidad de los productos que se van a vender. Tener muy en cuenta esto. La estrategia de marketing y la publicidad es vital y se debe manejar por todos los canales disponibles.</p> <p>Determinar los valores agregados y plus a los clientes</p> <p>La venta online es importante para cubrir el mercado de los clientes con poco tiempo para ir a la tienda física. este canal puede generar un flujo de caja considerable.</p>	<p>Prestar especial atención a la selección de proveedores, ya que una buena elección influye directamente en los costos y la rentabilidad del negocio. Aconseja negociar descuentos por volumen, beneficios financieros como pronto pago, y considerar opciones de crédito para mantener costos competitivos.</p>	<p>Alianzas estratégicas con gym, centros de entrenamiento, spa.</p>	<p>Comunicación y publicaciones en redes sociales como tips de nutrición, loncheras saludables</p> <p>Incorporar constantemente productos nuevos para mantenerse al día con las tendencias en salud y bienestar.</p>
Experto en Sostenibilidad	<p>El componente innovador del modelo de negocio es ofrecer experiencias más allá de la simple compra de productos.</p> <p>En Tunja, los consumidores pueden ser resistentes al cambio y sensibles al precio, especialmente en productos orgánicos, debido a su percepción de ser costosos y a las costumbres tradicionales de consumo.</p> <p>aunque no todos los productos sean orgánicos, el minimercado podría implementar un sistema para monitorear la sostenibilidad de sus proveedores (ejemplo: uso de pesticidas, manejo de agua, prácticas laborales).</p> <p>Genera valor alianzas con proveedores locales / campesinos.</p> <p>Compartir el costo con el cliente.</p> <p>Eficiencia y costos de ser sostenibles con el tiempo, validar los certificados y sellos de los proveedores sostenibles (negocios verdes, ICONTEC)</p>	<p>No existen todos los proveedores que se requieren en Tunja, toca buscar en otras ciudades esto podría incrementar costos y logística.</p> <p>Dado el impacto de la logística en las emisiones de CO₂, sugiere explorar formas de compensación como donaciones a fundaciones de reforestación o programas de carbono neutralidad.</p> <p>Se debe involucrar a los proveedores en plan de sostenibilidad.</p>	<p>Incluir videos de recetas en la app donaciones y/o alianza con fundaciones que apoyan la sostenibilidad</p> <p>explorar la posibilidad de campañas de compostaje</p> <p>Se puede hacer compensación social.</p> <p>La sostenibilidad no asfixie el negocio.</p> <p>No comprometer la economía de la empresa por ser sostenible.</p> <p>Se puede compartir el costo con el cliente de sostenibilidad, como por ejemplo por cada número de productos se dona a alguna fundación.</p> <p>Ser sostenible puede favorecer los costos del negocio.</p> <p>En Colombia se usa el sello verde para mostrar que son sostenibles.</p>	<p>Especificar qué tipos de productos se ofrecerán y detallar en qué consiste la experiencia del cliente, para diferenciar claramente el minimercado de otros comercios similares.</p> <p>Ser sostenible es un buen negocio, menor uso de plásticos.</p>
Validaciones	Hallazgos	Nuevas Ideas	Comentarios Relevantes	

**Cientes
Potenciales**

No hay mucha oferta de productos saludables en Tunja, si fuese innovador este modelo de negocio.
Es una buena iniciativa la publicidad voz a voz.
Se tiene el reto de ser reconocido y mantenerse en el tiempo.
Es una buena idea tener un punto físico y una oferta virtual.
El cliente está dispuesto a pagar por productos especializados o productos limpios.
La asesoría genera valor en el momento de decir comprar.
Es importante tener la información nutricional de los productos en la app o en la página.
Los domicilios son parte vital para el modelo de negocio y están dispuestos a pagarlos, se ve como calidad de vida.
Se confirma deseo de los clientes para encontrar variedad.
La comunidad digital es atractiva para los clientes.

Se detecta la necesidad del cliente por tener acceso a comida preparada.
Es más común ver talleres virtuales de comida saludable que presenciales.

Posibilidad de ofrecer productos "precocidos" para calentar y comer en casa.
Talleres con productos locales

Marketing con referencia a la calidad del producto y su proceso de producción.
Revisar la fidelización con tarjetas regalo y puntos.

Fuente: elaboración propia.

Anexo E. Encuesta de Validación del modelo de negocio.

ENCUESTA DE VALIDACION DEL MODELO DE NEGOCIO DE MINIMERCADO SALUDABLE EN LA CIUDAD DE TUNJA

Introducción

Nos gustaría conocer su opinión respecto a una nueva propuesta en Tunja: la apertura de un minimercado saludable que ofrecerá productos frescos y "Fit" a precios accesibles. Su participación en esta encuesta es fundamental para comprender mejor sus necesidades y expectativas, y nos permitirá construir una comunidad comprometida con el bienestar y la alimentación saludable. Agradecemos su tiempo y contribución para hacer de Tunja una ciudad más saludable.

Pregunta Filtro

1 ¿Le gusta la alimentación saludable?

a.Si (Continúe respondiendo de la pregunta 4 en adelante)

b.No

2 ¿Por qué?

a.Es fea

b.Es cara

c.Requiere mucho tiempo para prepararla

d.No sé qué comer

e.No conozco opciones de comida saludable

f.No sé cómo prepararla

3 ¿Que lo motivaría a cambiar de opinión?

Perfil del cliente	
4	¿Cuál es su rango de edad?
	a.18-24 años
	b.25-34 años
	c.35-44 años
	d.45-54 años
	e.55 o más años
5	¿Cuál es su rango de ingresos?
	a.1- 3 salarios mínimos
	b.3 - 5 salarios mínimos
	c.Mas de 5 salarios mínimos
	d.No responde
6	¿Cuál es su nivel educativo?
	a.Secundaria/Bachillerato
	b.Técnico / tecnólogo
	c.Universitario
	d.Maestría/ Doctorado
7	¿Actualmente vive o trabaja en Tunja?
	a.Vivo
	b.Trabajo
	c.Ambos
	d.Ninguno
Intención de uso de productos y servicios	
8	¿Del siguiente listado de productos saludables cuales son los que más consume?
	a.Frutas y verduras frescas
	b.Snacks saludables
	c.Suplementos vitamínicos

		d. Alimentos bajos en calorías/sodio/azúcar
		e. Productos sin gluten
9	¿Dónde los compra en este momento?	
		a. Supermercados
		b. Gimnasio
		c. Tienda en línea
		d. Tiendas saludables en Tunja
		e. Plaza de mercado
		f. Tiendas especializadas
		g. ¿Otro, Cual?
10	¿Tendría la intencionalidad de comprar en un minimercado fit en Tunja donde encuentre todos los productos?	
		a. Si
		b. No/porque
Precios de productos y servicios		
11	Cuanto estaría dispuesto a pagar por productos saludables en comparación con los productos convencionales.	
		a. Mas
		b. Lo mismo
		c. Menos
12	¿Cuánto destina mensualmente para la compra de productos saludables?	
		a. Menos de \$100000
		b. \$100000 - \$200000
		c. \$200000 - \$300000
		d. Mas de \$300000
Frecuencia de compra de servicios y productos		
13	¿Con que frecuencia compra productos saludables?	
		a. Diario

b.Semanal

c.Quincenal

d.Mensual

e.Nunca

Competencia

14 De los siguientes establecimientos ¿cuáles reconoce?

a.Ópalo market

b.International nutrition col

c.Smart fit

d.Joy fit

e.¿Otro, Cual?

Diseño del servicio

15¿Para usted qué es importante al momento de comprar productos saludables? (Seleccione todas las que apliquen)

a.Atención al cliente

b.Variedad de productos

c.Asesoría sobre los productos

d.Que tenga tienda en línea y domicilios

e.Formas de pago (efectivo, tarjeta, billeteras digitales)

16¿En que horarios realiza sus compras?

a.De 6:00 am-10 am

b.De 10 am - 2:00 pm

c.De 2:00 pm - 6:00 pm

d.De 6:00 pm - 9:00 pm

Medios Publicitarios

17¿A través de qué medios prefiere recibir información sobre productos y servicios saludables?

a.Redes sociales

b. Correo electrónico

c. Publicidad en línea

d. folletos y carteles

e. Recomendaciones de amigos y familiares

Oferta de servicios y productos saludables en la ciudad de Tunja

18. ¿Qué le gustaría mejorar en la oferta actual de productos saludables en Tunja?

Fuente: elaboración propia.

Anexo F. Simulador Financiero.

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES		ANO:	2	3	4	5
1 Frutas y Verduras	35.693,00	\$ 7.800,00	\$ 278.405.400	22%	5%	7%	6%	5%	
2 Productos lácteos y alternativas vegetales	16.244,00	\$ 15.600,00	\$ 253.406.400	20%	5%	7%	6%	5%	
3 Granos, Cereales y Semillas	4.380,00	\$ 14.300,00	\$ 62.634.000	5%	5%	7%	6%	5%	
4 Harinas	3.623,00	\$ 8.450,00	\$ 30.614.350	2%	5%	7%	6%	5%	
5 Panadería	2.555,00	\$ 15.600,00	\$ 39.858.000	3%	5%	7%	6%	5%	
6 Bebidas y snacks saludables	11.770,00	\$ 16.900,00	\$ 198.913.000	16%	5%	7%	6%	5%	
7 Suplementos dietarios	720,00	\$ 149.500,00	\$ 107.640.000	9%	5%	7%	6%	5%	
8 Alimentos congelados y meal prep	6.122,00	\$ 22.100,00	\$ 135.296.200	11%	5%	7%	6%	5%	
9 Condimentos y Súperalimentos	5.475,00	\$ 19.500,00	\$ 106.762.500	9%	5%	7%	6%	5%	
10 Talleres Saludables	240,00	\$ 100.100,00	\$ 24.024.000	2%	5%	7%	6%	5%	
TOTAL			\$ 1.237.553.850	100%					

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1 Frutas y Verduras	35693	\$ 6.000,00	\$ 214.158.000	22%
2 Productos lácteos y alternativas vegetales	16244	\$ 12.000,00	\$ 194.928.000	20%
3 Granos, Cereales y Semillas	4380	\$ 11.000,00	\$ 48.180.000	5%
4 Harinas	3623	\$ 6.500,00	\$ 23.549.500	2%
5 Panadería	2555	\$ 12.000,00	\$ 30.660.000	3%
6 Bebidas y snacks saludables	11770	\$ 13.000,00	\$ 153.010.000	16%
7 Suplementos dietarios	720	\$ 115.000,00	\$ 82.800.000	9%
8 Alimentos congelados y meal prep	6122	\$ 17.000,00	\$ 104.074.000	11%
9 Condimentos y Súperalimentos	5475	\$ 15.000,00	\$ 82.125.000	9%
10 Talleres Saludables	240	\$ 77.000,00	\$ 18.480.000	2%
TOTAL			\$ 951.964.500	100%

PROYECCIONES

ANO	1	2	3	4	5
VENTAS ANUALES	\$ 1.237.553.850,0	\$ 1.370.900.277,3	\$ 1.523.337.533,7	\$ 1.676.905.190,4	\$ 1.828.539.342,3
COSTOS ANUALES	\$ 951.964.500,0	\$ 1.042.144.097,1	\$ 1.148.547.009,4	\$ 1.253.983.624,9	\$ 1.356.183.290,3
MARGEN OPERATIVO	\$ 285.589.350,0	\$ 328.756.180,3	\$ 374.790.524,3	\$ 422.921.565,6	\$ 472.356.052,0

ANO BASE 1

ANO	2	3	4	5
INFLACION	5,5%	3,9%	3,9%	3,9%
IPP	4,3%	3,0%	3,0%	3,0%

TASA IMPTO RENTA 35,0%

VOLVER AL MENÚ

REVISAR LAS PROYECCIONES

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 14.700.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 61.900.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 62.040.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2.224.656,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 140.864.656,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 25.150.224,00
VENTAS:	
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 26.519.520,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 51.669.744,00

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 34.000.000,00
---	-------------------------

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2	\$ 34.000.000,00
3	\$ 34.000.000,00
4	\$ 34.000.000,00
5	\$ 34.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 21.600.000,00
SERVICIOS PUBLICOS:	\$ 28.500.000,00
TELEFONIA CELULAR:	\$ -
INTERNET:	\$ 960.000,00
PAPELERIA:	\$ -
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 10.000.000,00
polizas de seguro	\$ 1.800.000,00
Outsourcing	\$ 3.600.000,00
Administracion	\$ 3.600.000,00
Mantenimiento plataformas	\$ 1.500.000,00
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 71.560.000,00

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
Universidad -EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

TOTAL INVERSIONES	\$ 140.864.656,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	21,60%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRESTAMO						
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 158.660.750,00	1	\$ 295.730.363,3	\$ 63.877.758,5	\$ 38.510.944,1	\$ 102.388.702,5	\$ 295.730.363,3
NOMINAS	2,0	\$ 8.611.624,00	2	\$ 257.219.419,3	\$ 55.559.394,6	\$ 46.829.308,0	\$ 102.388.702,5	\$ 257.219.419,3
MARKETING MIX	2,0	\$ 5.666.666,67	3	\$ 210.390.111,3	\$ 45.444.264,0	\$ 56.944.438,5	\$ 102.388.702,5	\$ 210.390.111,3
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 11.926.666,67	4	\$ 153.445.672,8	\$ 33.144.265,3	\$ 69.244.437,2	\$ 102.388.702,5	\$ 153.445.672,8
TOTAL		\$ 184.865.707,33	5	\$ 84.201.235,6	\$ 18.187.466,9	\$ 84.201.235,6	\$ 102.388.702,5	\$ 84.201.235,6
TOTAL INVERSION		\$ 325.730.363,33						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 30.000.000,00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 295.730.363,33						

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS

VOLVER AL MENÚ

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

ESTADO DE RESULTADOS

	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 1.237.553.850,0	\$ 1.370.900.277,3	\$ 1.523.337.533,7	\$ 1.676.905.190,4	\$ 1.828.539.342,3
COSTO VENTAS	\$ 951.964.500,0	\$ 1.042.144.097,1	\$ 1.148.547.009,4	\$ 1.253.983.624,9	\$ 1.356.183.290,3
UTILIDAD BRUTA	\$ 285.589.350,0	\$ 328.756.180,3	\$ 374.790.524,3	\$ 422.921.565,6	\$ 472.356.052,0
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 51.669.744,0	\$ 54.511.579,9	\$ 56.610.275,7	\$ 58.789.771,4	\$ 61.053.177,6
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 71.560.000,0	\$ 75.495.800,0	\$ 78.402.388,3	\$ 81.420.880,2	\$ 84.555.584,1
OTROS GASTOS	\$ 34.000.000,0	\$ 34.000.000,0	\$ 34.000.000,0	\$ 34.000.000,0	\$ 34.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 26.702.931,2	\$ 26.702.931,2	\$ 26.702.931,2	\$ 26.702.931,2	\$ 26.702.931,2
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 101.656.674,8	\$ 138.045.869,1	\$ 179.074.929,0	\$ 222.007.982,8	\$ 266.044.359,1
GASTOS FINANCIEROS	\$ 63.877.758,5	\$ 55.559.394,6	\$ 45.444.264,0	\$ 33.144.265,3	\$ 18.187.466,9
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 37.778.916,3	\$ 82.486.474,6	\$ 133.630.665,0	\$ 188.863.717,4	\$ 247.856.892,2
IMPUESTOS	\$ 13.222.620,7	\$ 28.870.266,1	\$ 46.770.732,7	\$ 66.102.301,1	\$ 86.749.912,3
UTILIDAD NETA	\$ 24.556.295,6	\$ 53.616.208,5	\$ 86.859.932,2	\$ 122.761.416,3	\$ 161.106.979,9

BALANCE

	ANO 0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 184.865.707,33	\$ 210.836.610,80	\$ 235.417.792,29	\$ 256.320.475,42	\$ 269.012.021,87	\$ 270.506.892,21
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 140.864.656,00	\$ 140.864.656,00	\$ 140.864.656,00	\$ 140.864.656,00	\$ 140.864.656,00	\$ 140.864.656,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 26.702.931,20	\$ 53.405.862,40	\$ 80.108.793,60	\$ 106.811.724,80	\$ 133.514.656,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 140.864.656,00	\$ 114.161.724,80	\$ 87.458.793,60	\$ 60.755.862,40	\$ 34.052.931,20	\$ 7.350.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 325.730.363,33	\$ 324.998.335,60	\$ 322.876.585,89	\$ 317.076.337,82	\$ 303.064.953,07	\$ 277.856.892,21
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 13.222.620,7	\$ 28.870.266,1	\$ 46.770.732,7	\$ 66.102.301,1	\$ 86.749.912,3
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.222.620,7	\$ 28.870.266,1	\$ 46.770.732,7	\$ 66.102.301,1	\$ 86.749.912,3
Obligaciones Financieras	\$ 295.730.363,33	\$ 257.219.419,28	\$ 210.390.111,32	\$ 153.445.672,83	\$ 84.201.235,63	\$ -
PASIVO	\$ 295.730.363,33	\$ 270.442.039,99	\$ 239.260.377,42	\$ 200.216.405,58	\$ 150.303.536,74	\$ 86.749.912,27
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 24.556.295,6	\$ 53.616.208,5	\$ 86.859.932,2	\$ 122.761.416,3	\$ 161.106.979,9
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 54.556.295,61	\$ 83.616.208,47	\$ 116.859.932,24	\$ 152.761.416,34	\$ 191.106.979,94
TOTAL PAS + PAT	\$ 325.730.363,33	\$ 324.998.335,60	\$ 322.876.585,89	\$ 317.076.337,82	\$ 303.064.953,07	\$ 277.856.892,21
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

CAPITAL INVERTIDO

	ANO 0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	\$ 184.865.707	\$ 210.836.611	\$ 235.417.792	\$ 256.320.475	\$ 269.012.022	\$ 270.506.892
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.222.621	\$ 28.870.266	\$ 46.770.733	\$ 66.102.301	\$ 86.749.912
KTNO	\$ 184.865.707	\$ 197.613.990	\$ 206.547.526	\$ 209.549.743	\$ 202.909.721	\$ 183.756.980
Activo Fijo Neto	\$ 140.864.656	\$ 114.161.725	\$ 87.458.794	\$ 60.755.862	\$ 34.052.931	\$ 7.350.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 26.702.931	\$ 53.405.862	\$ 80.108.794	\$ 106.811.725	\$ 133.514.656
Activo Fijo Bruto	\$ 140.864.656	\$ 140.864.656	\$ 140.864.656	\$ 140.864.656	\$ 140.864.656	\$ 140.864.656
Total Capital Operativo Neto	\$ 325.730.363	\$ 311.775.715	\$ 294.006.320	\$ 270.305.605	\$ 236.962.652	\$ 191.106.980

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 101.656.674,8	\$ 138.045.869,1	\$ 179.074.929,0	\$ 222.007.982,8	\$ 266.044.359,1
Impuestos	\$ 35.579.836,2	\$ 48.316.054,2	\$ 62.676.225,2	\$ 77.702.794,0	\$ 93.115.525,7
NOPLAT	\$ 66.076.838,6	\$ 89.729.814,9	\$ 116.398.703,9	\$ 144.305.188,8	\$ 172.928.833,4
Inversión Neta	\$ 13.954.648,4	\$ 17.769.395,1	\$ 23.700.714,7	\$ 33.342.953,1	\$ 45.855.672,0
Flujo de Caja Libre del período	\$ 80.031.487	\$ 107.499.210	\$ 140.099.419	\$ 177.648.142	\$ 218.784.505

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Girado.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
 Universidad - EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

VOLVER AL MENÚ

TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO

25,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO 0	1	2	3	4	5
	-\$325.730.363,33	\$80.031.487,06	\$107.499.210,04	\$140.099.418,58	\$177.648.141,91	\$218.784.505,45

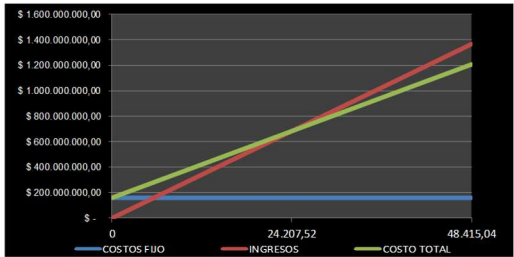
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 23.281.208,73

TASA INTERNA DE RETORNO = 27,88%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 4,67 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION		PARTICIPACION % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
	UNITARIO					
Frutas y Verduras	\$ 1.800,00		22%	\$ 404,94	5.445,83 UNIDADES	
Productos lácteos y alternativas veg	\$ 3.600,00		20%	\$ 737,15	4.956,83 UNIDADES	
Granos, Cereales y Semillas	\$ 3.300,00		5%	\$ 167,02	1.225,17 UNIDADES	
Harinas	\$ 1.950,00		2%	\$ 48,24	598,84 UNIDADES	
Panadería	\$ 3.600,00		3%	\$ 115,95	779,65 UNIDADES	
Bebidas y snacks saludables	\$ 3.900,00		16%	\$ 626,85	3.890,89 UNIDADES	
Suplementos dietarios	\$ 34.500,00		9%	\$ 3.000,74	2.105,52 UNIDADES	
Alimentos congelados y meal prep	\$ 5.100,00		11%	\$ 557,56	2.646,50 UNIDADES	
Condimentos y Súperalimentos	\$ 4.500,00		9%	\$ 388,21	2.088,36 UNIDADES	
Talleres Saludables	\$ 23.100,00		2%	\$ 448,43	469,93 UNIDADES	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO				\$ 6.495,08		
PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS Y GTO S FIJO /MCPP					24.207,52 UNIDADES	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA)						\$ 681.328.890,67



VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
 Universidad EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Fuente: Reyes Giraldo, Mauricio. Simulador financiero. [archivo de Excel]