



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA
EMPRESA
ANTOJOS DE LA MONTAÑA**

Angie Gineth Gómez Hernández

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas-MBA

Bogotá D.C, Colombia

2023

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA ANTOJOS DE LA MONTAÑA

Angie Gineth Gómez Hernández

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

Director:

Jairo Alfonso Orozco Triana

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas-MBA

Bogotá D.C, Colombia

2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria,

A la fuente infinita y creadora del universo por permitirme ser y vivir esta maravillosa experiencia llamada *VIDA*.

Y a mis padres por el amor y cuidado que siempre me brindan.

Cuando te alimentas, absorbes una parte de la tierra. Cómo tratamos a nuestro planeta es como tratamos a nuestros propios cuerpos.

La madre tierra es tan generosa. Si sólo le damos la oportunidad, ella restaurará todo en abundancia y belleza.

Sadhguru



Agradecimientos

A Liliana Paola Martinez Martinez, socia y CO-Founder de Antojos de la Montaña.

Gracias porque a través de los años has demostrado que cada segundo de la vida vale la pena luchar por alcanzar los sueños y sobre todo trabajar para que estos sean una realidad. Gracias por creer en mí.

Resumen

El presente trabajo de grado expone la estructuración de un plan de negocio para la creación de la empresa Antojos de la Montaña. Este modelo de negocio busca la comercialización de menús cuyos ingredientes principales sean alimentos funcionales. En la actualidad se requieren organizaciones que promuevan el consumo de alimentos que garanticen una nutrición adecuada. Dado que en la crisis por Covid-19 se produjo un aumento en el consumo de bebidas azucaradas, snacks con alto contenido de sodio, dulces, comida rápida y productos precocinados; así como una disminución del consumo de frutas y verduras y consumo con frecuencia de agua mineral.

Dado que la problemática de inseguridad alimentaria se ve reflejada principalmente en los hogares con bajos recursos económicos. Este modelo de negocio busca ser desarrollado en un sector del sur de Bogotá en la localidad de Ciudad Bolívar. El enfoque principal será brindar a la comunidad un mensaje sobre resiliencia alimentaria; así como generar en la comunidad la conciencia de alimentarse de manera saludable, generar autocuidado, conocerse así mismo, por medio del equilibrio emocional y físico.

El plan de negocio está dispuesto por la naturaleza de negocio, análisis del sector económico, el estudio piloto de mercado, la estrategia y plan de introducción de mercado, aspectos técnicos, aspectos organizacionales y legales, aspectos financieros y el enfoque de sostenibilidad.

Como resultado fundamental se presenta la factibilidad del modelo de negocio sostenible, con rendimientos positivos dentro de los 5 años evaluados. Así mismo si relación con las dimensiones sociales, medioambientales y de gobierno corporativo.

Palabras clave: Alimentación, balance, nutrición, resiliencia alimentaria, comunidad, sostenibilidad.

Abstract

This thesis exposes the structuring of a business plan for the creation of the company *Antojos de la Montaña*. This business model seeks the marketing of menus whose main ingredients are functional foods. At present, organizations are required that promote the consumption of foods that guarantee adequate nutrition. Given that in the Covid-19 crisis there was an increase in the consumption of sugary drinks, snacks with a high sodium content, sweets, fast food and pre-cooked products, as well as a decrease in the consumption of fruits and vegetables and frequent consumption of mineral water.

Since the problem of food insecurity is reflected mainly in households with low economic resources. This business model seeks to be developed in a sector in the south of Bogotá in the town of Ciudad Bolívar. The focus will be to provide the community with a message on food resilience; as well as generating in the community the awareness of eating healthy, generating self-care, knowing oneself, through emotional and physical balance.

The business plan is arranged by the nature of the business, analysis of the economic sector, the pilot market study, the strategy and market introduction plan, technical aspects, organizational and legal aspects, financial aspects and the sustainability approach.

As a fundamental result, the feasibility of the sustainable business model is presented, with positive returns within the 5 years evaluated. Likewise, if it is related to the social, environmental and corporate governance dimensions.

Keywords: *Food, balance, nutrition, food resilience, community, sustainability.*

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABLAS.....	13
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Tema de la creación de empresa	15
1.2. Antecedentes de la idea de negocio.....	18
1.3. Planteamiento del problemática	23
1.4. Objetivos.....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos	27
1.5. Propuesta de Valor	28
1.6. Estructura del documento.....	30
2. NATURALEZA DEL PROYECTO.....	32
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....	32
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	33
2.3. Objetivos empresariales.....	34
2.4. Estado actual del negocio.....	35
2.5. Descripción de productos o servicios.....	36
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	38
2.7. Potencial del mercado en cifras.....	39
2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	40
2.9. Resumen de las inversiones requeridas.....	40
2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	41
2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	41
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	43
3.1. Caracterización del sector	43
3.2. Análisis PESTEL.....	48
3.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	58
3.4. Análisis de los competidores	61
3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	62
4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	64
4.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor	64
4.2. Planteamiento de la hipótesis.....	65
4.3. Implementación Mapa de empatía	65
4.4. Resultados validación perfil del cliente.....	70
4.5. Validación mapa de empatía	79
4.6. Análisis propuesta de valor.....	79
4.7. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.....	86
4.8. Estudio piloto de mercado	97

4.9.	Resultados.....	106
4.10.	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	119
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	122
5.1.	Objetivos mercadológicos.....	123
5.2.	La estrategia de mercadeo.....	124
5.3.	Estrategias del producto.....	125
5.4.	Estrategias de precio – modelo de ingreso.....	131
5.5.	Estrategias de distribución.....	133
5.6.	Estrategias de comunicación y promoción.....	133
5.7.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	134
6.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	135
6.1.	Fichas técnicas de los productos y/o servicios.....	135
6.2.	Proceso productivo o de prestación del servicio.....	139
6.3.	Recursos tecnológicos e infraestructura.....	140
6.4.	Planta física.....	142
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	145
7.1.	Análisis estratégico.....	145
7.2.	Análisis DOFA.....	147
7.3.	Organigrama.....	148
7.4.	Descripción de puestos de trabajo.....	149
7.5.	Aspectos Legales.....	149
7.6.	Estructura Jurídica y tipo de sociedad.....	151
8.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	152
8.1.	Objetivos financieros.....	152
8.2.	Presupuestos económicos.....	152
8.3.	Estructura de Costos.....	153
8.4.	Estados financieros.....	156
8.4.1.	Proyecciones.....	156
8.4.2.	Flujo de caja.....	158
8.4.3.	Estado de resultados.....	158
8.4.4.	Balance general.....	159
8.5.	Análisis modelo financiero.....	160
8.5.1.	Punto de Equilibrio.....	161
8.5.2.	Fuentes de financiación.....	161
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	162
9.1.	Dimensión social.....	163
9.2.	Dimensión ambiental.....	164
9.3.	Dimensión económica.....	165
9.4.	Dimensión de gobernanza.....	165
10.	CONCLUSIONES.....	169
11.	REFERENCIAS.....	172
A.	ANEXO. INVESTIGACIÓN HÁBITOS ALIMENTICIOS.....	176

B. ANEXO. 5 FUERZAS DE PORTER.....	181
C. ANEXO. VALIDACIÓN DEL PRODUCTO.....	189
D. ANEXO. SIMULADOR FINANCIERO ANTOJOS DE LA MONTAÑA_VER 3.....	214

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 <i>Primer día de venta 15-Oct-2017</i>	16
Figura 2 <i>Cuatro dimensiones de la Seguridad Alimentaria</i>	21
Figura 3 <i>Adaptación frente a la pandemia</i>	24
Figura 4 <i>Crecimiento y evolución 2022</i>	25
Figura 5 <i>System Mapping Antojos de la Montaña</i>	28
Figura 6 <i>Objetivos empresariales de Antojos de la Montaña</i>	35
Figura 7 <i>Prototipo de Logo Antojos de la Montaña</i>	38
Figura 8 <i>Ubicación geográfica del sector</i>	39
Figura 9 <i>Participación por sector del total de los Micronegocios en 2020</i>	45
Figura 10 <i>Número de empresas por organización jurídica CIIU 5611</i>	46
Figura 11 <i>Ventas por tamaño de empresa CIIU 5611</i>	47
Figura 12 <i>Cadena de valor para el Clúster Gastronómico en Bogotá</i>	47
Figura 13 <i>Factores del macroentorno para Antojos de la Montaña</i>	57
Figura 14 <i>Método de persona aplicado al segmento 1</i>	66
Figura 15 <i>Método de persona aplicado al segmento 2</i>	67
Figura 16 <i>Mapa de empatía aplicado al segmento 1, hipótesis</i>	67
Figura 17 <i>Mapa de empatía aplicado al segmento 2, hipótesis</i>	68
Figura 18 <i>Resultados encuesta pregunta 1</i>	70
Figura 19 <i>Resultados encuesta pregunta 2</i>	71
Figura 20 <i>Resultados encuesta pregunta 3</i>	72
Figura 21 <i>Resultados encuesta pregunta 5</i>	74
Figura 22 <i>Resultados encuesta pregunta 6</i>	75
Figura 23 <i>Resultados encuesta pregunta 7</i>	76
Figura 24 <i>Resultados encuesta pregunta 8</i>	77
Figura 25 <i>Resultados encuesta pregunta 9</i>	78
Figura 26 <i>Resultados encuesta pregunta 10</i>	79

Figura 27	<i>Árbol de problemas.....</i>	80
Figura 28	<i>Lienzo Propuesta de valor, segmento cliente.....</i>	81
Figura 29	<i>Lienzo Propuesta de valor, segmento propuesta de valor.....</i>	84
Figura 30	<i>Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022. Registro 1.....</i>	91
Figura 31	<i>Productos Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022. Registro 2.....</i>	92
Figura 32	<i>Productos Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022. Registro 3.....</i>	92
Figura 33	<i>Porcentaje de incremento de nuevos hábitos en Latinoamérica 2022.....</i>	97
Figura 34	<i>Índice de gasto real según categorías en Alimentos Dic 2021.....</i>	99
Figura 35	<i>Canales de compra por categorías-Acumulado 2021 Dic 2021.....</i>	100
Figura 36	<i>Pirámide población Arborizadora 2022 hombres entre 25 a 35 años.....</i>	102
Figura 37	<i>Pirámide población Arborizadora 2022 mujeres entre 25 a 35 años.....</i>	103
Figura 38	<i>Densidad del sector Casalinda.....</i>	104
Figura 39	<i>Menú prototipo 1 Antojos de la Montaña.....</i>	106
Figura 40	<i>Ficha técnica Menú Antojos de la Montaña.....</i>	107
Figura 41	<i>Menú prototipo 2 Antojos de la Montaña.....</i>	110
Figura 42	<i>Menú prototipo 3 Antojos de la Montaña.....</i>	113
Figura 43	<i>Menú prototipo 4 Antojos de la Montaña.....</i>	116
Figura 44	<i>Prototipo etiquetado menús Antojos de la Montaña.....</i>	127
Figura 45	<i>Plato saludable de la Familia Colombiana.....</i>	137
Figura 46	<i>Características etiquetado menús.....</i>	138
Figura 47	<i>Diagrama Flujo de Trabajo en Cocina.....</i>	143
Figura 48	<i>Diseño cocina a partir de Flujo de Trabajo.....</i>	143
Figura 49	<i>Diseño Vista en planta cocina a partir de Flujo de Trabajo.....</i>	144
Figura 50	<i>Diseño Vista en Corte cocina a partir de Flujo de Trabajo.....</i>	144
Figura 51	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	146
Figura 52	<i>Matriz DOFA, Antojos de la Montaña.....</i>	147
Figura 53	<i>Estructura organigrama organización.....</i>	148
Figura 54	<i>Punto de equilibrio del proyecto.....</i>	161
Figura 55	<i>Los objetivos de desarrollo sostenible.....</i>	163
Figura 56	<i>Las 5 vías de acción sobre los sistemas alimentarios.....</i>	167
Figura 58	<i>Lienzo de modelo sostenible para Antojos de la Montaña.....</i>	168

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 <i>Ejemplo alimentos funcionales.</i>	37
Tabla 2 <i>Resumen capital de trabajo inicial.</i>	41
Tabla 3 <i>Resumen proyecciones ventas y costos anuales.</i>	41
Tabla 4 <i>Análisis de los competidores Antojos de la Montaña.</i>	61
Tabla 5 <i>Densidad de la población UPZ Arborizadora.</i>	102
Tabla 6 <i>Cálculo porcentaje intención de compra.</i>	119
Tabla 7 <i>Porcentaje intención de compra de la demanda potencial.</i>	119
Tabla 8 <i>Proyección ventas mensual.</i>	120
Tabla 9 <i>Proyección ingreso mensual.</i>	121
Tabla 10 <i>Matriz VRIO para Antojos de la Montaña.</i>	129
Tabla 11 <i>Propuesta ficha técnica del menú</i>	136
Tabla 12 <i>Proceso de la prestación del servicio</i>	139
Tabla 13 <i>Recursos requeridos para maquinaria y/o equipo.</i>	140
Tabla 14 <i>Recursos requeridos para maquinaria y/o equipo.</i>	141
Tabla 15 <i>Descripción de puestos de trabajo</i>	149
Tabla 16 <i>Variables macroeconómicas.</i>	153
Tabla 17 <i>Costos maquinaria y equipos.</i>	153
Tabla 18 <i>Costos de comercialización.</i>	154
Tabla 19 <i>Costos Mano de Obra.</i>	155
Tabla 20 <i>Costos Fijos Administrativos</i>	155
Tabla 21 <i>Capital de trabajo inicial</i>	156
Tabla 22 <i>Proyecciones ventas y costos anuales.</i>	156
Tabla 23 <i>Flujo de caja.</i>	158
Tabla 24 <i>Estado de resultados.</i>	158
Tabla 25. <i>Balance general.</i>	159

1. Introducción

El presente trabajo de grado muestra el análisis de un plan de negocios y la viabilidad de su modelo para la creación de la empresa **Antojos de la Montaña**, la cual pretende por medio de la alimentación saludable transmitir a la comunidad del sector de Casalinda, barrio localizado en el sur de la capital y sus alrededores; como pueden transformar su vida a partir del consumo de alimentos que garanticen una nutrición adecuada. Dado que, en la pandemia, según sondeo realizado por la Unicef: “Durante la crisis de COVID-19, también se ha producido un aumento del consumo de bebidas azucaradas (35%), snacks y dulces (32%), y comida rápida y productos precocinados (29%); y una disminución del consumo de frutas y verduras (33%) y agua (12%)”¹. Así mismo, Orujela y del Castillo (2022) determinaron que “1.524 hogares encuestados entre 2021 y 2022 en 11 ciudades del país, el 71,6 % (7 de cada 10) afrontaron inseguridad alimentaria, el 86,4 % corresponde a estrato 1 y el 82,9 % al estrato 2, y el 48,3 % son administrados por madres cabezas de hogar”. Con base en lo anterior, el sector elegido se ubica dentro de la población con este nivel socioeconómico y problemática presente.

De esta forma, Antojos de la Montaña busca distribuir menús cuya composición sea a partir de alimentos funcionales, bebidas naturales libres de azúcar y snacks a partir de un

¹ Unicef: Efectos de la pandemia por la COVID-19 en la nutrición y actividad física de adolescentes y jóvenes. En línea [Citado 18/12/2022]. Disponible en: <https://www.unicef.org/lac/efectos-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-la-nutricion-y-actividad-fisica-de-adolescentes-y-jovenes>

mensaje transformador por medio del modelo Grab and go. Este mensaje incluye generar en la comunidad la conciencia de alimentarse de manera saludable, generar autocuidado, conocerse así mismo, por medio del equilibrio emocional y físico. Así como la conservación del medio ambiente por medio del cierre del ciclo de vida de los recipientes biodegradables donde se servirá el producto, así como la importancia de la resiliencia alimentaria generando educación nutricional a una comunidad que por medio de su idiosincrasia y factores económicos no pueden adquirir estos nuevos hábitos, ni tener acceso con facilidad a este tipo de alimentación. Adicionalmente este proyecto busca a largo plazo generar herramientas que permitan una cultura organizacional que priorice prácticas de cuidado con el medio ambiente, generando una conciencia de conservación del suelo, dado que la degradación de este ha causado enormes caídas de los nutrientes en los alimentos.

El presente modelo de negocio implementa los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de empresas de la Universidad EAN, cuyo énfasis en la educación emprendedora experiencial, permite la aplicación del desarrollo del plan de negocio con sentido de sostenibilidad. Como metodología en la creación de la empresa se utilizó el modelo canvas sostenible, se realizaron entrevistas a clientes potenciales con el fin de determinar el customer profile, a partir de esto se realizó el estudio de viabilidad de mercado, identificando claramente la demanda potencial y las necesidades del mercado en el sector.

1.1. Tema de la creación de empresa

En octubre del 2017 frente a las adversidades económicas del momento, se da la oportunidad de ser disruptivos. Es así como dos mujeres emprenden el camino de vender obleas a partir de la elaboración de dulce de mora y fresa de manera artesanal y elaboradas de manera casera usando pulpa de fruta natural. De esta forma, este equipo de trabajo se dispone a vender sus productos en la calle de manera empírica y sin experiencia en ventas ambulantes.

Figura 1

Primer día de venta 15-Oct-2017.



Fuente: El Autor

Si observa en la figura 1, se inicia la comercialización del producto con cuatro ingredientes básicos; arequipe tradicional, queso, salsa de mora, salsa de fresa y oblea tradicional. Dado que este producto es un dulce típico tradicional de la cultura colombiana su comercialización es de fácil aceptación. Sin embargo, para lograr mantenerse con el tiempo este tuvo que irse reformando, buscando proveedores que ofrecieran productos de calidad. Es así como en la actualidad se ha llegado a tener un producto de gran aceptación en los habitantes del sector.

Durante estos últimos 5 años de trabajo en la venta ambulante se han presentado dificultades que han impedido el crecimiento de Obleas Antojos de la Montaña, y sumados con las adversidades ocurridas durante la pandemia. Pero que sin duda alguna también han dejado grandes aprendizajes para el crecimiento personal como profesional.

Es por esto, y resaltando los nuevos hábitos de consumo que ha dejado la pandemia en cuanto a la ingesta de alimentos con alto contenido de azúcar y siendo las obleas un

producto incluido dentro de este grupo, este equipo de emprendedoras ha querido proveer de una nueva fuente de insumos para la elaboración de las obleas.

Tomando como referencia en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, Jhosep Schumpeter indica que: “la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” Es por lo que, a través de este concepto, a lo largo de estos años de trabajo Antojos de la Montaña ha querido proveer de una nueva fuente de insumos la elaboración de las obleas.

De esta manera se pretende explotar la producción de las obleas mediante el uso de harina de almendras, harina de sagú, etc., eliminando la elaboración del producto con harina de trigo, arequipe a base de leche de coco eliminando de esta manera la lactosa, elaboración de dulce de mora y fresa por medio de endulzantes naturales, etc. Teniendo en cuenta lo anterior se observó la necesidad que generar en la gente de la comunidad la conciencia de alimentarse de manera saludable, y es así como se incorpora al proyecto la idea de crear menús saludables con alimentos con alto contenido de nutrientes creando un balance energético para el organismo.

Por otro lado, este proyecto busca enfocar sus esfuerzos en magnificar el emprendimiento sostenible en este sector, dado que en Colombia se está botando la tercera parte de comida, la cual podría alimentar tres países en un año. De acuerdo con el informe del Banco de Alimentos, al año en Colombia se pierden 9,7 millones de toneladas de alimentos. Así mismo, no hay actualización de políticas en seguridad alimentaria. Sin embargo, en el país se han ido creando iniciativas que permitan mitigar estas problemáticas. Tales como la alianza entre la Red de Bancos de Alimentos de Colombia y la Cámara de la Industria Alimentos de la

ANDI en agosto del 2022 la cual permitió la creación Observatorio de Nutrición Infantil donde el análisis de más de 50 indicadores determina la seguridad alimentaria y nutricional de los niños. Por otro lado, en el año 2019 se creó la política con el objetivo de prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos, a partir de la Ley 1990.

1.2. Antecedentes de la idea de negocio

Según informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), “una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, como la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer”².

Con base en lo anterior, la siguiente cita *“más sea tu alimento tu medicina, y tu medicina tu alimento”*, atribuida a Hipócrates relaciona de manera directa la salud y la alimentación, y muestra la importancia del alimento en la vida del ser humano. Alzate (2019) expone “que fue en el siglo pasado cuando se pudieron establecer, con mayor precisión, las relaciones entre algunos componentes de las dietas y las enfermedades crónicas no transmisibles; enfermedades cuya prevalencia en el mundo aumenta a ritmo acelerado y cuya tasa de mortalidad es alta, y la región de Las Américas no es la excepción” (p.09).

Para Mendoza (2022) “la alimentación y nutrición comprende el conjunto de las relaciones entre el ser humano y los alimentos; es decir tanto, su utilización y asimilación por el hombre como las actitudes, comportamientos y costumbres alimentarias” (p.03).

En por ello que Alzate (2019) resalta “el creciente interés por la alimentación saludable que, para el año 2015, los estudios de mercado la ubicaban como una de las cuatro principales

² OMS: Alimentación Sana. En línea [Citado 13/02/2023]. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

tendencias que afectaban la industria alimentaria y resalta que, aunque las tendencias en la alimentación son cambiantes, la preferencia por la alimentación saludable sigue incrementando” (p.10).

La alimentación como parte de un sistema complejo, produce sujetos que responden a un estilo de vida saludable, bajo ciertos paradigmas de belleza, considerados ideales para nuestra cultura. De este modo, se generan dispositivos que actúan en relación con la familia, contribuyendo a un proceso de subjetivación en la infancia (Pereira, 2018).

Con base en lo anterior, definir de manera precisa el concepto de alimentación saludable y/o estilos de vida saludable va de la mano de la cultura y costumbres del ser humano. Sin embargo, dejando de lado este aspecto cultural, es importante a destacar dentro de estas definiciones el aspecto técnico, y sobre el cual se fundamenta este plan de negocios. Para lo cual se ahonda en el concepto de **alimento saludable**.

De acuerdo con Jaramillo (s.f) para “conocer más acerca de los alimentos saludables o sanos, es necesario comprender la diferencia entre natural y orgánico”. Mientras los alimentos naturales son aquellos que están libres de ingredientes artificiales, los alimentos orgánicos son aquellos que en su proceso de producción no tuvieron contacto con pesticidas, hormonas, antibióticos o fertilizantes.

De esta forma Jaramillo (s.f) expone tres maneras para determinar si un alimento es saludable:

1. Si el alimento antes de ser ingerido estuvo vivo, es decir procede de una fuente animal o vegetal.
2. Tipo de dieta, alimentación y/o nutrientes usados para el desarrollo de esta fuente de alimento. Es de decir, el uso de alimentos transgénicos.

3. Calidad de los procesos de producción de esta fuente de alimento.

De esta manera, se puede determinar que una alimentación saludable, no sólo la define las actitudes, comportamientos o balance de nutrientes en el plato. Sino que se incluye los procesos de producción de dichos alimentos. Es por ello, que se deben tener presentes factores como la seguridad y la resiliencia alimentarias, definidas a continuación.

Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria es la situación en la que todas las personas, en todo momento, tienen acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias para desarrollar una vida saludable (FAO, 2006).

El enfoque de los sistemas alimentarios abarca todas las actividades que influyen directa o indirectamente en los procesos de siembra, cosecha, procesamiento, empaquetado, transporte, distribución, mercadeo, comercio, consumo y eliminación de desechos (Salazar & Muñoz, 2019)

Con base en Salazar y Muñoz (2019), el concepto de seguridad alimentaria abarca cuatro dimensiones:

Figura 2

Cuatro dimensiones de la Seguridad Alimentaria.

LA DISPONIBILIDAD	EL ACCESO	LA UTILIZACIÓN	LA ESTABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la oferta de alimentos a nivel nacional o local. • Esta puede ser generada a través de la producción agrícola doméstica o el intercambio comercial y puede ser incrementada mediante intervenciones dirigidas a aumentar la producción a nivel nacional, regional o local y/o facilitar las importaciones de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la disponibilidad de recursos con la que cuentan los hogares (p.ej., financieros, físicos) para adquirir una cantidad apropiada de alimentos. • Este puede ser mejorado a través de intervenciones que aumenten los ingresos de la población, promoviendo la producción agrícola para aumentar el autoconsumo y generando empleos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la calidad de los alimentos requerida para obtener un estado nutricional adecuado y vivir una vida saludable. • Esta se puede mejorar aumentando la inocuidad de los alimentos, ampliando el acceso al agua potable, mejorando la calidad de la dieta y reduciendo la obesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la capacidad de tener acceso constante a cantidades adecuadas de alimentos de calidad. • Esta puede ser mejorada reduciendo la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios a los desastres naturales, el cambio climático y a las fluctuaciones de los precios.

Fuente: El Autor a partir de (Salazar & Muñoz, 2019).

De esta forma, se observa que la alimentación saludable incluye todos los factores que intervienen en la cadena de abastecimiento de cada alimento consumido. Es por ello, que Antojos de la Montaña pretende dentro de sus valores corporativos y su plan estratégico crear un producto que permita trabajar de la mano en con los pequeños agricultores, para tal caso tener como proveedores los agricultores de “Mercados Campesinos” o las huertas urbanas locales. Esto con el fin de crear cadenas de valor para facilitar el comercio, y eliminar los intermediarios y reducción de transporte de alimentos desde lugares lejanos a las capital para abastecimiento.

Resiliencia alimentaria

Mendoza (2018) expresa “que el concepto de resiliencia aplicado a los sistemas alimentarios conduce a la resiliencia en seguridad alimentaria y nutricional” (párr. 01). En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación³ (2021) define la resiliencia de los sistemas agroalimentarios como; “la capacidad de los sistemas agroalimentarios a lo largo del tiempo, frente a cualquier alteración, de garantizar de forma sostenible la disponibilidad de alimentos suficientes, inocuos y nutritivos, y el acceso a ellos, para todos, así como de sustentar los medios de vida de los actores de los sistemas agroalimentarios”.

De esta forma, la sostenibilidad entra a jugar un papel importante en el desarrollo de una alimentación saludable. Resilient Cities Network (2022) lanzan en 2022 la campaña Urban East, cuyo objetivo es adoptar y fortalecer la resiliencia de los sistemas alimentarios a través de enfoques de economía circular en 20 ciudades a nivel global. Esta campaña busca demostrar cómo una transición hacia la economía circular puede avanzar los esfuerzos de resiliencia sin poner en riesgo las capacidades de adaptarse y transformarse hábilmente. Así mismo, Resilient Cities Network (2022) indican “que una estructura resiliente que incorpora enfoques económicos circulares puede permitir a las ciudades maximizar oportunidades en sus sistemas alimentarios para: (a) Asegurar que sus ciudadanos tengan acceso a alimentos saludables y nutritivos a través de la distribución equitativa de recursos; (b) Minimizar la cantidad de desecho orgánico en el medio ambiente y reducir emisiones; y (c) Complementar el suministro de alimentos con enfoques de producción urbana de alimentos que puedan limitar la huella ambiental de la producción de alimentos, así como la generación de oportunidades de empleo” (p.06).

³ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

1.3. Planteamiento de la problemática

Buscar una fuente propia de ingreso, es una de las razones principales por la cual existe la economía informal, economía popular, subterránea, etc en países emergentes.

Con base en la investigación de Saldarriaga et al., (2016), indican que la informalidad es un eslabón importante en la cadena económica porque tiene un alto porcentaje de participación en el total de la población. En Latinoamérica y países emergentes la informalidad supone la tercera parte del PIB y el 70% de los empleos⁴. En Colombia este comprende entre el 48,3% y el 55,5% del total la población trabajadora (Gómez et al., 2005).

Durante más 5 años de trabajo incesante, Antojos de la Montaña se ha enfrentado a las diferentes adversidades del trabajo en la venta ambulante. Sin embargo, es tal el crecimiento que ha tenido el emprendimiento que hoy en día las obleas son reconocidas en el sector por ser las mejores. De esta forma, día a día se ha visto la necesidad de ofrecer un producto de calidad e innovador.

Sin embargo, no se puede ignorar la afectación en el desarrollo del mercado y brechas de este tipo de economía. Aunque este modelo de economía presenta ventajas frente a la tasa impositiva y costos operacionales frente a la economía formal, son más las desventajas a largo plazo, tales como; la no generación de acumulación de capital, no contar con un acceso a servicios públicos impidiendo la implementación de las BPM⁵, no se tiene fácil acceso al sistema financiero, la ocupación del espacio público, así como el no acceso a prestaciones sociales de ley.

⁴Recuperado de: https://elpais.com/economia/2021-05-11/el-sector-informal-supone-la-tercera-parte-del-pib-y-el-70-del-empleo-en-los-paises-emergentes.html#?prm=copy_link [24-nov-2022]

⁵ Buenas prácticas de manufactura.

El crecimiento y subsistencia de Antojos de la Montaña, se ha dado al conocimiento y manejo intuitivo del mercado. La comercialización de productos de consumo masivo, como lo son las obleas y dulces típicos tradicionales, han permitido tener un conocimiento y desarrollo preciso del mercado (cliente y producto). De esta forma, desde la planeación, control de recursos, estrategias de promoción del producto, prestación del servicio al cliente, manejo financiero, control de calidad, etc., han hecho que se vea la necesidad de evolucionar y buscando llevar el emprendimiento al siguiente nivel del negocio.

Figura 3

Adaptación frente a la pandemia.



Fuente: El Autor

Figura 4

Crecimiento y evolución 2022.



Fuente: El Autor

Este modelo de negocio busca promover hábitos de vida saludable. Ya que, con base en lo reportado por el Ministerio de Salud (2019) el consumo en gran cantidad de azúcares en la dieta va asociado a un aumento comparable del peso. Además, las investigaciones evidencian que los niños con los niveles más altos de consumo de bebidas azucaradas tienen más probabilidades de padecer sobrepeso u obesidad que aquellos con un bajo nivel de consumo de este. Así mismo, el Ministerio de Salud (2019) destaca “que el consumo de azúcares puede también contribuir al desarrollo de alteraciones psicológicas como la hiperactividad, el síndrome premenstrual y las enfermedades mentales, debido a los efectos que se han identificado sobre el estado de ánimo y el comportamiento” (p.19).

Por otro lado, según el estudio de Boston Consulting Group (2021) titulado “*South America Consumer Sentiment 2021*”, después de la pandemia por Covid-19, se encontró que en Latinoamérica el 49% de los millennials encuestados no volverían a sus antiguos hábitos de consumo, e incluso el 38% de las personas pertenecientes a la Generación Z dijo lo mismo. En

Colombia, del total de los encuestados, el 54% aseguraron que sus hábitos cambiaron para siempre y el 64% de quienes pertenecen a la Generación X establecieron que ni la vacunación hará que vuelvan a sus hábitos pre-pandémicos. Así mismo, un estudio hecho por Edenred FOOD en su onceava edición y primera en Colombia, reveló que el 72% de los colombianos aumentó el presupuesto dedicado a la compra de alimentos para el hogar. De la misma manera el mismo estudio arrojó que casi el 78% de los encuestados aseguró que la crisis actual los ha hecho ser más conscientes de su salud y de llevar una dieta más saludable.

La evolución de Antojos de la Montaña, parte de la elaboración de un modelo de negocio soportado en una propuesta de valor de calidad y cuyo enfoque sea la innovación. Es por lo que, este proyecto deberá fundamentarse en las siguientes dimensiones:

1. Ofrecer alimento saludable (Expuesto en antecedentes del negocio).
2. Mejorar las condiciones del consumo masivo en sus instalaciones.
3. Generar hábitos de vida saludable en sus clientes (Comunidad Antojos de la Montaña).
4. Su base de sostenibilidad será la resiliencia y seguridad alimentaria.

Cabe destacar que estos desafíos se irán alcanzando en periodos de corto, mediano y largo plazo hasta llegar a constituir una organización con todos los estándares de calidad.

Por tal motivo, este modelo de negocio integra una solución al mercado con la creación de una empresa en la industria de alimentos y bebidas generando una cultura sana y responsable en el consumo de alimentos, a partir de la producción y comercialización de menús saludables tipo *Meal Prep* y snacks, tales como; obleas gourmet que incorpore en su elaboración ingredientes como harinas libres de gluten y trigo, así como salsas sin endulzantes artificiales. Este modelo se basará en la metodología *Grab and go*. En tal sentido, este modelo

de negocio busca consolidar una estructura organizacional que priorice el bienestar y calidad en el trabajo para los colaboradores, así como una cultura organizacional que priorice hábitos de cuidado con el medio ambiente generando una conciencia de cuidado con el suelo, dado que la degradación del suelo ha causado enormes caídas de los nutrientes en los alimentos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la empresa *Antojos de la Montaña*, cuyo modelo de negocio sea la generación de una comunidad consciente de una alimentación saludable, mejorando las condiciones de consumo masivo aportando a la resiliencia y seguridad alimentaria del sector, a partir de la comercialización de menús saludables.

1.4.2. Objetivos Específicos

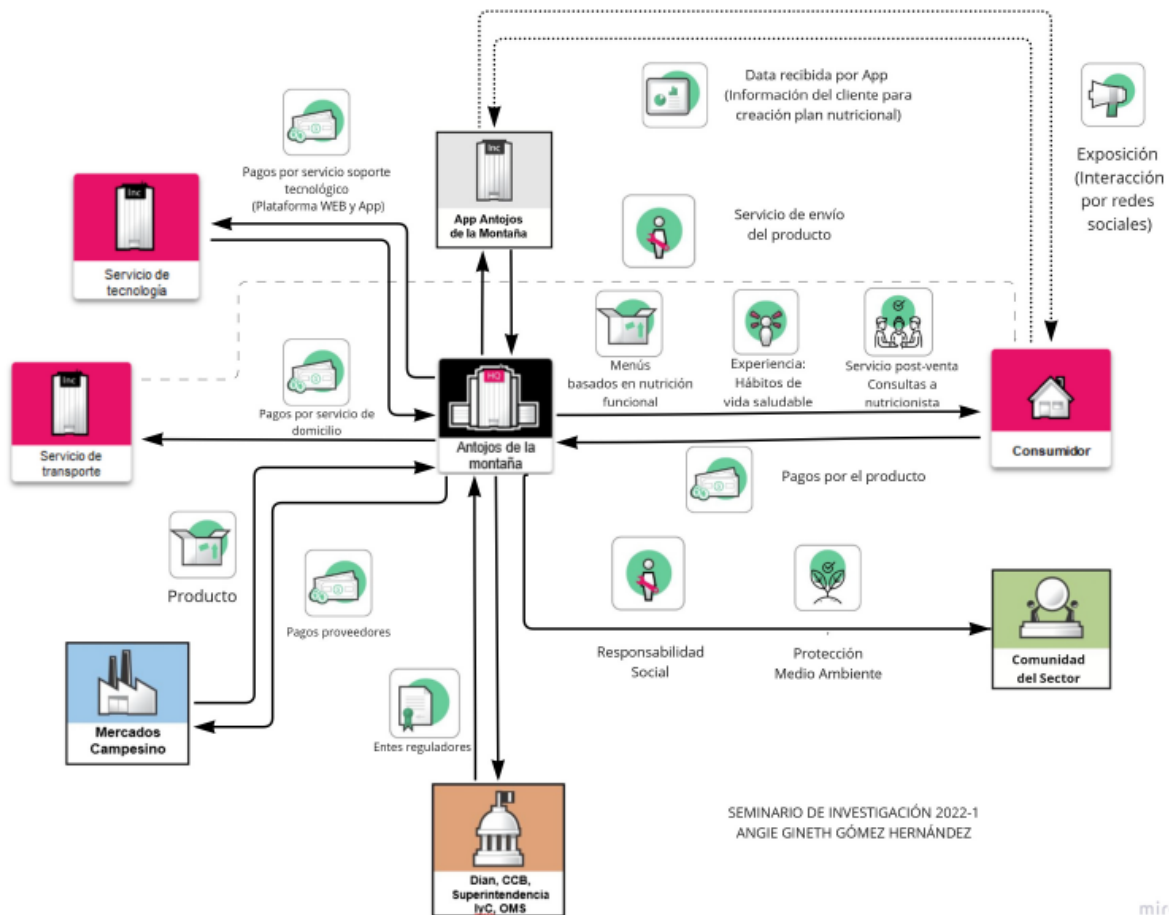
- ✚ Realizar un estudio de mercado en el que se permita entender el sector con el fin de elaborar las estrategias para penetración en el mercado.
- ✚ Diseñar un análisis técnico del proyecto el cual permita definir los aspectos de la gestión de operaciones.
- ✚ Elaborar un modelo que permita el análisis de los aspectos legales para la puesta en marcha de la empresa.
- ✚ Elaborar un modelo financiero que el cual permita una gestión eficiente de los recursos para la puesta en marcha y ejecución del proyecto.

- Elaborar un plan de sostenibilidad el cual permita crear la base para la comunidad Antojos de la montaña.

1.5. Propuesta de Valor

Figura 5

System Mapping Antojos de la Montaña



Fuente: El Autor

Dentro del system mapping presentado se puede evidenciar los 7 actores de la cadena de valor del modelo de negocio propuesto y que permiten alcanzar la propuesta de valor de Antojos de la Montaña, que se describe a continuación:

- ✓ **Consumidor:** Proveer menús basados en nutrición funcional adquiriendo hábitos de vida saludable y con un servicio post-venta con nutricionistas.
- ✓ **App Antojos de la montaña:** Permitirá la interacción de la data recibida por el cliente para la personalización del plan nutricional y la interacción por redes sociales (Estrategia a largo plazo).
- ✓ **Servicio de tecnología:** Permitirá el soporte técnico y mantenimiento de la App.
- ✓ **Servicio de transporte:** Cuando el cliente solicite el servicio por delivery.
- ✓ **Proveedores:** Sin intermediarios, se realizará la compra de alimentos orgánicos directa a agricultores con huertas urbanas dentro del casco urbano de Bogotá D.C.
- ✓ **Entes reguladores:** Se impulsa la economía del país a partir del pago de impuestos y cumplimiento de la normatividad vigente.
- ✓ **Comunidad:** Por medio de la compra de mercados campesinos se reduce la huella de carbono y se evitan desperdicios en los alimentos, generando impacto ambiental en la sociedad. Así mismo, se busca la implementación de portacomidas biodegradables o envases que sean reutilizables. Por otro lado, se involucra a la comunidad a tener hábitos de vida saludable aportando a su calidad de vida.

1.6. Estructura del documento

Por último y para alcanzar los objetivos y propósitos expuestos anteriormente en el presente plan de negocios se desarrolla en los siguientes capítulos:

Análisis del sector

En este capítulo se realizan los diferentes análisis que permiten identificar a la competencia y la base de las estrategias para la penetración del mercado a partir de la caracterización del sector, análisis PESTEL, análisis de las 5 Fuerzas de Porter, análisis de los competidores y validación del mercado con base en la implementación de un instrumento de medición para el mercado.

Estrategia y plan de introducción de mercadeo

El capítulo expondrá la estrategia de mercadeo, desarrollando de manera detallada los elementos de producto, plaza, precio y promoción y estableciendo los lineamientos estratégicos en este aspecto.

Aspectos técnicos

En este apartado se definen las principales estrategias de abastecimiento, almacenamiento y distribución para el diseño de un sistema de calidad total que asegure el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa.

Aspectos organizacionales

Se definen los lineamientos estratégicos de la empresa por medio del desarrollo del cuadro de mando integral, soportado en la visión, misión y objetivos. Por otro lado, se determinan los elementos de la gestión humana tales como la contratación, remuneración y entrenamiento.

Aspectos legales

Se describen los elementos legales principales de la empresa tales como la estructura jurídica y societaria de la empresa.

Aspectos financieros

En este capítulo se diseñan escenarios financieros soportados en proyecciones de costos, gastos, compras y ventas y se establece la viabilidad financiera del proyecto.

Enfoque hacia la sostenibilidad.

En el último capítulo se definen las características más importantes que Antojos de la Montaña tiene en relación con las dimensiones social, ambiental y económica y como estas hacen parte principal de la empresa.

Conclusiones

Se destacan los hallazgos más importantes del plan de negocio y los elementos sobre los cuales se debe tener un mayor énfasis para lograr una puesta en marcha más eficiente.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.

En la sociedad moderna, hemos tenido que batallar con una vida agitada y días sin fin. Esto ha llevado a que los índices de estrés, inflamación, depresión y de más enfermedades psicosociales se hayan convertido en las enfermedades del siglo XXI. Sólo basta observar a nuestro núcleo familiar y a nosotros mismos como la salud está afectada y no tomamos cartas en el asunto, ni asumimos nuestra responsabilidad por cambiar esta realidad. Entender que el alimento es la mejor forma de curar el cuerpo y hasta el alma si se quiere tocar todas las dimensiones del ser, es vital para transformar nuestras vidas.

Pero comprender esto en nuestra cultura es bastante difícil, más aún si está en nuestro ADN la forma de cómo nos alimentarnos, nuestras raíces, el alimento que tomaban nuestros abuelos y que fue transmitido por medio de nuestros padres. Cada uno tendrá su comida favorita de la abuela y esto no debe cambiar. Pero lo que sí debemos es ampliar nuestro conocimiento de los nutrientes que debemos incorporar a nuestro organismos, dado que la industria de los alimentos ultra procesados y la forma en que se producen está haciendo que agotemos los recursos y se genere un gran daño a los suelos. Así mismo, vivimos en un mundo donde el acceso de los alimentos no es el mismo para todos.

Es por ellos, que este plan de negocios busca ampliar ese conocimiento a la comunidad donde pertenecemos y empezar a aportar a la transformación de la sociedad de manera local.

2.2. Descripción del modelo de negocio.

La idea de negocio se fundamenta en la comercialización de alimentos saludables de origen animal y vegetal, por medio de menús y snacks elaborador con alimentos funcionales.

El proyecto llevará a cabo su puesta en marcha en el barrio Casalinda, de la ciudad de Bogotá, lugar donde se han ejecutado las diversas investigaciones de mercado del presenta plan de negocios.

Por lo anterior, la actividad económica del negocio se ubica en el sector industrial de la transformación de alimentos, donde se ofrece al mercado la preparación de menús y snacks, por medio de la selección de alimentos de proveedores que estén comprometidos con la resiliencia y seguridad alimentaria. Estos alimentos deberán preservar su inocuidad, su valor nutritivo y vitamínico, aportando de manera positiva a la salud. La combinación óptima de estos menús permitirá tener efectos terapéuticos que logran transformar la vida del consumidor en hábitos de vida saludable, siendo esto la nueva tendencia de consumo post pandemia.

Para el desarrollo de esta idea de negocio, se buscará de aliados estratégicos tales como; agricultores locales (Mercados campesinos) ó agricultores con huertas urbanas. Así mismo, la estrategia de mercadeo estará enfocada en formar al cliente cómo mantener un estilo de vida saludable aportando a la preservación y la sostenibilidad.

Los productos principales que se manejarán serán:

- Menús saludables a partir de la elección de alimentos funcionales.
- Bebidas saludables libres de azúcar.

- Snack saludables.

2.3. Objetivos empresariales.

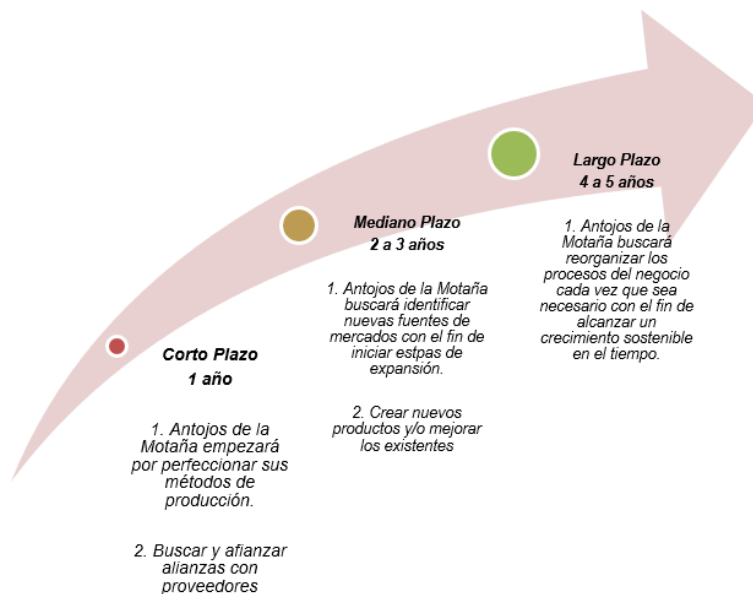
Para definir con claridad los objetivos empresariales, es indispensable tener claro el concepto de emprendimiento, ya que es la base del desarrollo empresarial. Parra et al., (2018) recalcan la importancia del emprendimiento como motor de desarrollo. Con base en Parra et al., (2018) indican “que Schumpeter es quien describe al emprendedor como un innovador que implementa cambio dentro de los mercados. Y a su vez estos, se caracterizan por los siguientes aspectos”:

- a) Habilidad de introducir nuevos métodos de producción
- b) Crear nuevos productos o mejorar los existentes
- c) Identificar nuevos mercados
- d) Aprovechar nuevas fuentes de proveedores
- e) Reorganizar procesos de negocios

Con base en lo anterior, este modelo de negocio basará sus objetivos empresariales en desarrollar a lo largo del tiempo esas habilidades que permitirán el desarrollo del emprendimiento.

Figura 6

Objetivos empresariales de Antojos de la Montaña.



Fuente: El Autor

2.4. Estado actual del negocio.

Las fases de un emprendimiento están comprendidas por:

1. Fase 1: La idea del negocio.
2. Fase 2: Modelo o plan de negocio.
3. Fase 3: Inicio en el mercado.
4. Fase 4: Escalamiento y consolidación.
5. Fase 5: Óptimo funcionamiento
6. Fase 6: Expansión.

Ser emprendedor requiere desarrollar competencias o aptitudes para emprender. Así como un conocimiento amplio de las necesidades del cliente. La elaboración de este plan de

negocios me ha permitido afianzar aspectos fundamentales para consolidar la idea de negocio. A partir de someter esta idea al análisis mediante el estudio de mercado y el plan de negocio; me permitirá conocer la viabilidad del proyecto y facilitar la toma de decisión sobre el mismo.

2.5. Descripción de productos o servicios.

Antojos de la Montaña desarrollará un menú cuyos ingredientes sean alimentos funcionales (AF). Leal (2016) define estos alimentos cuya elaboración no solo contempla la calidad nutricional, tecnológica y sensorial, sino que también contienen naturalmente o se han incluido en ellos componentes bioactivos. Estos alimentos ejercen su actividad en sistemas como el gastrointestinal, cardiovascular e inmunológico, potenciando el desarrollo y el metabolismo de nutrientes.

Condiciones requeridas para que un alimento sea considerado funcional, (Leal, 2016):

1. Que ocasione un beneficio en la salud del consumidor.
2. Que se demuestren los beneficios saludables obtenidos del consumo del alimento funcional.
3. Que exista una cantidad mínima definida de ingesta diaria para alcanzar el beneficio esperado.
4. Que una ingesta mayor a la necesaria para el efecto beneficioso no ocasione ningún efecto dañino.
5. Que se consuma en la dieta habitual como cualquier alimento tradicional.
6. Que indique en su rotulación la presencia del ingrediente bioactivo y la cantidad en que se encuentra.

7. Que exista una metodología analítica que permita identificar y cuantificar el agente bioactivo.
8. Que se puedan demostrar las propiedades saludables del alimento funcional luego de su consumo a través de biomarcadores de efecto

Beneficios de los alimentos funcionales, (Mora et al., 2022)

1. Reducen el riesgo de enfermedades cardiovasculares y cáncer.
2. Ayudan a regular el tracto intestinal.
3. Aportan proteínas, carbohidratos, lípidos, fibra, vitaminas y minerales que cubren un % del requerimiento.
4. Sustituyen un componente natural por otro con efectos beneficiosos. Por ejemplo, reemplazo de macronutrientes como las grasas.
5. Incrementa la biodisponibilidad o la estabilidad de un componente con efectos favorables.
6. Contiene propiedades antioxidantes.

Tabla 1

Ejemplo alimentos funcionales.

Alimentos funcionales naturales		
Alimento	Componente	Beneficios potenciales
Tomate	Licopeno	Cáncer de próstata e infarto de miocardio
Brócoli	Sulforafano	Cáncer
Zanahoria	Carotenos	Cáncer y alteraciones visuales
Ajo	Compuestos Organosulfurados	Cáncer
Té	Polifenoles y catequinas	Enfermedades coronarias y algunos tipos de cáncer
Pescado	Omega-3	Enfermedades coronarias

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

El nombre de la empresa será: **ANTOJOS DE LA MONTAÑA**

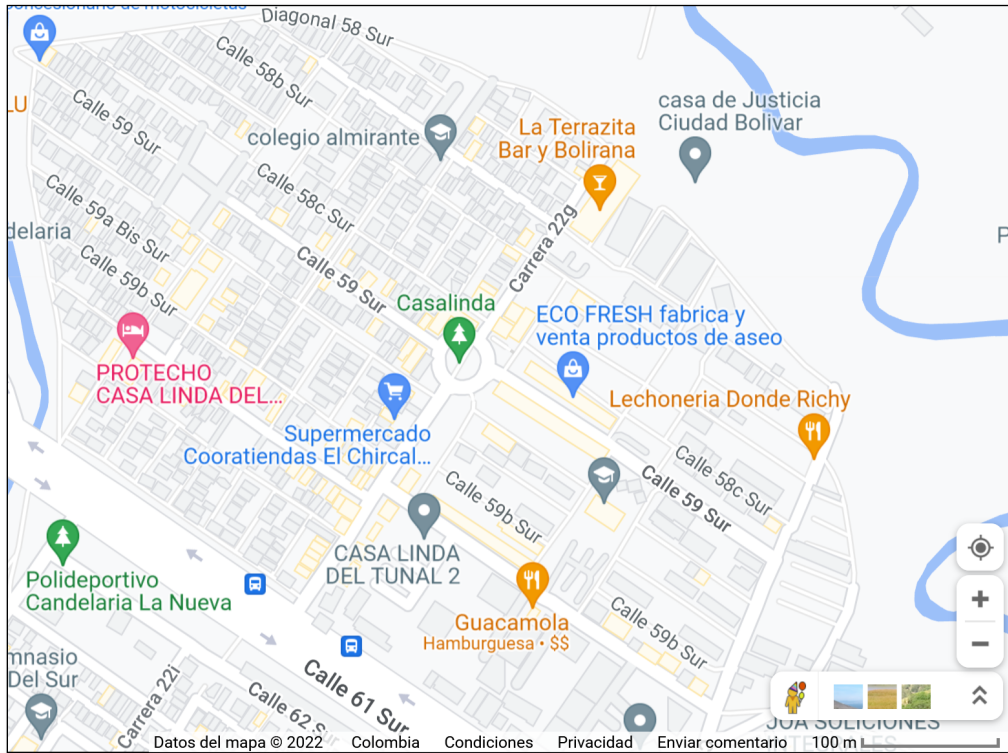
Figura 7

Prototipo de Logo Antojos de la Montaña



Fuente: Elaboración Propia

Antojos de la Montaña estará ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar, en el sector de Casalinda. Se determinó este sector para el inicio de las operaciones del modelo de negocio dada la historia de Antojos de la Montaña desde el inicio en el año 2017. Así mismo a lo largo del tiempo se ha podido conocer las necesidades de los clientes del sector. Por otro lado, el valor del canon para el arrendamiento de la locación es exequible reduciendo costos operacionales.

Figura 8*Ubicación geográfica del sector*

Fuente: Google maps, 2022.

2.7. Potencial del mercado en cifras.

El sector de alimentos en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, se estima que tenga un crecimiento de 23% aproximadamente entre 2019 y 2024 (Invest in Bogotá, 2022).

Por otro lado, Invest in Bogotá (2022) establece “que el principal mercado y centro de producción de alimentos y bebidas de Colombia lo lidera la ciudad de Bogotá, la cual absorbe el 43 % de las ventas de esta industria en el país, además es domicilio de 40 de las 100 principales empresas del sector de alimentos y bebidas. Resaltando de la misma manera que el consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de

similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 660 en 2019, en Colombia fue de USD 429” (párr.03).

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

- ✓ Producto pensado para contribuir al bienestar del consumidor.
- ✓ Crear menús con base en las enfermedades generadas por malos hábitos alimenticios.
- ✓ Información y atención personalizada.
- ✓ Selección de alimentos directamente con las personas que cultivan, minimizando la cadena de abastecimiento permitiendo que lleguen alimentos frescos y seleccionados.
- ✓ Enfoque corporativo hacia la resiliencia alimentaria.
- ✓ Trabajo con la comunidad por medio de talleres de nutrición y bienestar.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas.

A continuación, se relaciona la inversión requerida teniendo en cuenta componentes como la propiedad planta y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina y un capital de trabajo para el primer mes de operación:

Tabla 2*Resumen capital de trabajo inicial.*

TOTAL INVERSIONES				\$ 35,950,000.00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL				
		MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS		3.0	\$	30,571,950.00
NÓMINAS		6.0	\$	28,800,000.00
MARKETING MIX		2.0	\$	283,333.33
GASTOS FIJOS		3.0	\$	3,435,500.00
TOTAL			\$	63,090,783.33

Fuente: Elaboración propia.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.**Tabla 3***Resumen proyecciones ventas y costos anuales.*

PROYECCIONES					
AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$193,086,000.0	\$327,396,621.60	\$560,339,317.90	\$1,059,041,310.80	\$2,001,588,077.40
COSTOS ANUALES	\$122,287,800.0	\$217,200,375.40	\$389,440,273.10	\$771,091,740.70	\$1,526,761,646.50
MARGEN OPERATIVO	\$70,798,200.00	\$110,196,246.20	\$170,899,044.80	\$287,949,570.10	\$474,826,430.90

Fuente: Elaboración propia.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

El valor inicial de inversión total es de \$ 99,040,783.33. Esta inversión se pretende obtener por medio de apalancamiento de la banca en un 40% para un total de \$ 39,616,313.33, y el valor restante del 60% será aporte de los emprendedores.

Teniendo en el valor de la inversión, se realiza la evaluación financiera a partir de obtener un WACC del 16,17%. Con base en los anterior se proyecta que el negocio genere un valor cercano hoy de \$37,006,532.28 es decir un VPN positivo, lo que indica la viabilidad financiera este. Así mismo se obtiene TIR del 25.58%.

3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector

Con base en el informe de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas⁶ (2022) en el marco de la feria internacional Alimentec, Dr. Ricardo Gil Ochoa, vicepresidente de Negocios Gremiales y Servicios a los Afiliados de FENALCO destacó el panorama en la industria de alimentos y los factores que inciden en el comportamiento del sector.

Producción anual

En Colombia se produjeron cerca de 73,2 millones de toneladas de alimentos y se importaron 13,8 millones de toneladas, lo que representó un total de US\$8.830 millones durante el 2021 (ACIS, 2022).

En cuanto a la producción de huevos la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) afirma que el país produce 17.000 millones de estos comestibles cada año y es autosuficiente para atender el consumo de su población (ACIS, 2022).

Crecimiento

El PIB de la producción industrial en Colombia durante el primer trimestre de 2022 creció 8,5% respecto al 2021. A pesar del periodo de contracción económica experimentado en

⁶ ACIS: Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas

Colombia por causa de la pandemia, la industria de los alimentos ha mantenido un crecimiento sostenido muy levemente por debajo de la economía en general (ACIS, 2022).

En 2021 se aseguraron más de 284.000 empleos formales y directos en el sector.

5 factores que inciden en el comportamiento del sector, (ACIS, 2022).

1. Nivel de producción agrícola e industrial en varios de los insumos requeridos para la producción, como los agroquímicos.

2. Los valores del flete internacional para la exportación e importación de insumos y alimentos.

3. La coyuntura creada por la invasión de Rusia a Ucrania.

4. Cierre o apertura de puertos en Asia y la crisis de contenedores.

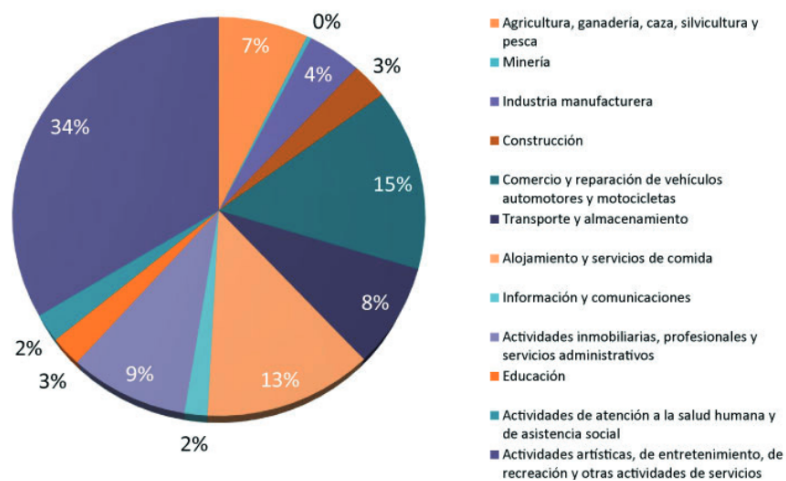
5. Las elecciones presidenciales y las futuras propuestas de gobierno en lo que a agro se refiere.

Por otro lado, según el censo económico de Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022), el sector de alojamiento y servicios de comida tuvo una participación del 13% del total de micronegocios en el 2020.

Figura 9

Participación por sector del total de los Micronegocios en 2020.

Gráfica 3. Participación por sector del Total de los Micronegocios en 2020



Fuente: DANE, EMICRON

Fuente: (DANE, 2022)

Por su parte, la Cámara de Comercio de Bogotá⁷ (2019) caracteriza el sector de gastronomía en Bogotá, en cinco sectores basados en su código CIIU (Clasificación de Actividades Económicas). De acuerdo con la Cámara de Comercio, el sector a 2019 estaba compuesto por 22.071 empresas, de todos los tamaños.

Par efectos de este plan de negocio, se toma el análisis del sector correspondiente al código CIIU 5611: expendio a la mesa de comidas preparadas.

Con base en CCB (2019), a 2019 el sector bajo el código CIIU 5611: expendio a la mesa de comidas preparadas contaba con un total de 13.283 empresas. Organizadas en un 87,2% bajo la figura de persona natural. En un segundo lugar, muy lejos de esta figura, las

⁷ CCB: Cámara de Comercio de Bogotá

S.A.S. solo con el 11,2%. Y un restante de 194 empresas repartidas en los diferentes tipos de organizaciones jurídicas, y representan 1,4% del total, tal como se presenta en la figura 10.

Figura 10

Número de empresas por organización jurídica CIU 5611.

Gráfico 16. Número de empresas por organización jurídica - Código 5611:
expendio a la mesa de comidas preparadas

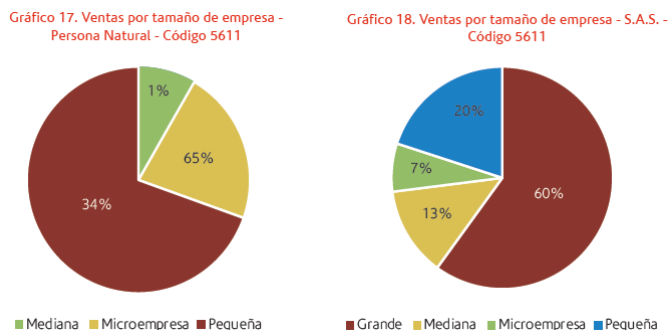


Fuente: (CCB, 2019)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2019), se encontraban 11.590 microempresas registradas bajo la figura de persona natural, con lo cual, 99,4% del total de las empresas genera el 65% del total de ventas, encontrando una relación proporcional entre número de empresas y mayor total de ventas. La pequeña empresa produce 34% del total de ventas, teniendo en cuenta que solo 56 empresas mantienen una gran proporción de ventas para su número. La mediana empresa aporta el 1% restante al total.

Figura 11

Ventas por tamaño de empresa CIU 5611.



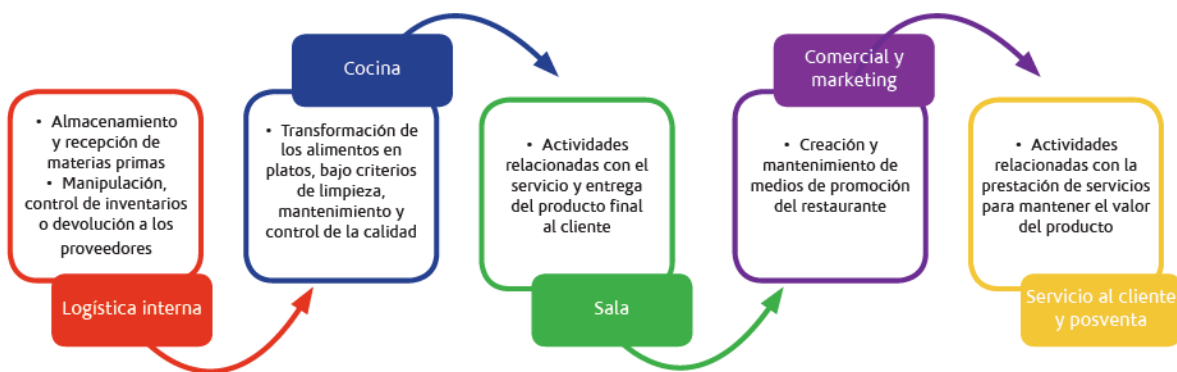
Fuente: (CCB, 2019)

Cadena de valor

La Cámara de Comercio de Bogotá (2019), presenta la cadena de valor del sector la cual es concebida como una herramienta de análisis para la planificación de los procesos. En este caso particular, la cadena es comprendida a partir de dos categorías, a saber: las actividades primarias-principales y las actividades de apoyo-auxiliares.

Figura 12

Cadena de valor para el Clúster Gastronómico en Bogotá.



Fuente: (CCB, 2019)

3.2. Análisis PESTEL

La metodología PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente para análisis del macroentorno en las organizaciones. Según Guevara et al., (2014) esta herramienta “ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial” (p. 83).

De esta forma, dentro de la estrategia empresarial, el análisis PESTEL es fundamental con el fin de llegar a estrategias que permitan prever posibles escenarios que afecten la operación de la organización. Para ello, el análisis de los factores del macroentorno en cuanto a temas políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales son un pilar importante ante la creación de empresa.

Factor Político-Legal

Las políticas a nivel nacional y la toma de decisiones de este factor, impactan de manera inmediata a cualquier tipo de organización. En cuanto a seguridad alimentaria y abastecimiento de alimentos, en Colombia se maneja las siguientes políticas:

Con base en el Departamento de Planeación Nacional (2022) la Seguridad Alimentaria Nacional se refiere a la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa.

Así mismo, el Departamento de Planeación Nacional (2022) presenta los avances en el ámbito de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, para lo cual el país cuenta con una serie de instituciones y programas, que desde diferentes sectores respaldan este proceso.

- ✓ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA: Establece el derecho a la alimentación equilibrada como un derecho fundamental de los niños y en cuanto a la oferta y la producción agrícola se establecen los deberes del Estado en esta materia.
- ✓ CUMBRE MUNDIAL SOBRE ALIMENTACIÓN 1996 Y 2002: Renovar el compromiso mundial de eliminar el hambre y la malnutrición y garantizar la seguridad alimentaria sostenible para toda la población. Establece y refuerza los compromisos adquiridos por Colombia para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- ✓ LEY 1355 DE 2009 -LEY DE OBESIDAD: Define a la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional -CISAN, como la máxima autoridad rectora de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Colombia, establece sus integrantes y funciones.
- ✓ DECRETO 2055 DE 2009: Crea la CISAN, se definen sus integrantes, funciones, funcionamiento de la secretaría técnica, actividades de esta y periodicidad de reuniones, entre otros.

Por otro lado, el Departamento de Planeación (2022) define los principales instrumentos de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional se tienen:

- ✓ Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional - CISAN: Creada para el fortalecimiento de los mecanismos de gobernabilidad y coordinación de

las entidades rectoras de la política (Ministerio de Salud y Protección Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Departamento Nacional de Planeación).

- ✓ Plan Nacional y los planes territoriales de SAN -PNSAN -PTSAN: Es el conjunto de objetivos, metas, estrategias y acciones que desde el Estado y la sociedad civil tiene como objeto proteger a la población del hambre y alimentación inadecuada, asegurar el acceso a los alimentos y coordinar intervenciones intersectoriales.
- ✓ Observatorio Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional -OSAN: Es el sistema integrado de instituciones, actores, políticas, procesos, tecnologías, recursos y responsables de la SAN que integra, produce y facilita el análisis de información y gestión de conocimiento para fundamentar el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la SAN, de la política de SAN, de las acciones que buscan garantizarla y de sus propias acciones.

En cuanto a políticas locales se refiere, la ciudad de Bogotá D.C cuenta con una política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional. De acuerdo con el Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES (2019) esta política **“Construyendo Ciudadanía Alimentaria 2019-2031”**, tiene como objetivo "Superar de manera progresiva la inseguridad alimentaria y la malnutrición en los habitantes de Distrito Capital al 2031".

Así mismo, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (2019) señala “que, como objetivos específicos, la política busca:

- ✓ Incidir progresivamente en las situaciones de inequidad económica y social que afectan la seguridad y la soberanía alimentaria y nutricional de los habitantes de Bogotá D.C.
- ✓ Consolidar el Sistema de Abastecimiento y Distribución de Alimentos saludables (SADA), con una perspectiva Bogotá – Región.
- ✓ Incentivar el consumo responsable de alimentos saludables, así como de prácticas de alimentación, nutrición y actividad física adecuadas para los diferentes momentos y entornos del curso de vida de los habitantes del Distrito Capital”.

Factor Económico

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística⁸ (2022), en enero de 2022, el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) presentó un comportamiento anual en su serie original, y frente a enero de 2021, un crecimiento del 7,8 %. Sin embargo, el comportamiento intermensual: bajo la serie desestacionalizada decrece 2,2 % respecto a diciembre de 2021. Esteo es el resultado de la crisis económica a nivel mundial producto de la pandemia. De acuerdo con Martínez (2022) quien resalta que la crisis de los contenedores, el precio del dólar y la producción nacional tienen que ver en la subida de precios actual.

Así mismo, el DANE (2022) mide mensualmente la variación del costo promedio de una canasta de bienes y servicios, la cual permite el cálculo de la inflación del país. Según reportes del DANE (2022) el Índice de Precios al Consumidor – IPC– durante el mes de febrero tuvo un aumento del 8,01 %. Productos nacionales como la papa presentaron un aumento en sus precios del 140%, la carne de res de un 34 % y el plátano del 42 %.

⁸ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

De acuerdo con Martínez (2022) “una de las causas atribuidas al aumento de los precios en las producciones nacionales, es debida a que se requieren insumos traídos del exterior en el proceso” (párr. 05). Citando de esta forma a Rémi Stellan⁹: “Para producir algunas mercancías en muchos casos es obligatorio importar algunos insumos, y no hablamos solo de maquinaria o herramientas, sino también de pesticidas y productos químicos. Para la producción de carne, pollo, huevos o productos lácteos también se requieren insumos o alimentos para los animales”, expone.

Por otro lado, con base en las cifras del Ministerio del Trabajo (2022) para enero de 2022, la tasa de desempleo presentó una reducción de 2,9 puntos porcentuales frente al mismo mes de enero de 2021 (17,5%) ubicándose así en 14,6%. De la misma manera, el Ministerio de Trabajo (2022), indica “que en el mes de enero se registró un total de 3 millones 552 mil desocupados, 513 mil menos frente al mismo mes del año anterior cuando se registraban 4 millones 65 mil desocupados” (p.03).

Factor Social

Con base en la encuesta de Blacksmith Research (2020), quienes realizaron investigación sobre hábitos de vida saludable en Colombia, integrado a la iniciativa Se Siente Bien de The Consumer Goods Forum y varias empresas asociadas. Buscaron identificar pensamientos, discursos y prácticas de la población colombiana, asociados con el concepto de hábitos de vida saludable. La investigación se desarrolló entre el 23 de septiembre y el 5 de octubre de 2020 con encuestas online a una población económicamente activa de diferentes estratos sociales y con énfasis en las ciudades principales del país (Medellín, Cali, Barranquilla), pero también se contó con parte de la muestra en las siguientes ciudades intermedias Pereira, Ibagué, Manizales y Villavicencio.

⁹ Rémi Stellan, profesor del Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana.

- ✓ Para la población colombiana el concepto de hábitos de vida saludable no sólo incluye buena alimentación y ejercicio, actualmente están buscando sentirse bien, física, mental, emocional y espiritualmente. Esto está generando la incorporación de rutinas no solo de alimentación sana y actividad física, sino también de mejores hábitos de salud mental.
- ✓ La percepción de vida saludable varía según género y edad, por un lado, las mujeres están más enfocadas en una buena alimentación, mientras los hombres muestran priorización por la actividad física.
- ✓ Se muestra desmotivación y cansancio por falta de tiempo y amplias jornadas de trabajo como el principal impedimento para llevar hábitos de vida saludable.
- ✓ No se observa el factor de costos, como un stopper relevante a la hora de llevar hábitos de vida saludable.
- ✓ La inclusión en la dieta de productos identificados claramente como productos saludables es una práctica más marcada en mujeres que en hombres.
- ✓ La ciudad de Cali tiene los “más bajos en llevar una vida saludable tanto en alimentos, como en actividad física.
- ✓ Se detecta necesidad de incrementar la promoción y educación de la ciudadanía en todos los aspectos que hacen parte de llevar hábitos de vida saludable” y de más información sobre el concepto de “productos saludables”.
- ✓ La inclusión de nuevos hábitos alimenticios en la dieta diaria, tales como incluir productos orgánicos y/o dietas vegetarianas o veganas aparece ya con porcentajes que denotan una interesante relevancia y oportunidad.

- ✓ Aunque el formato de supermercado es el preferido a la hora de buscar la categoría de productos saludables, se nota una importante relevancia e identificación en el consumidor con el formato de Tiendas Especializadas.
- ✓ Sobresale la importancia de las redes sociales para incentivar hábitos de vida saludable. Redes y alianzas clave para una buena gestión de información de promoción de vida saludable.
- ✓ Se detecta una mayor disposición de las mujeres al gasto en la categoría de productos saludables.

Factor Ambiental

Uno de los principales factores del macroentorno que se debe analizar con detalle dentro de la planeación estratégica, es el ambiental. Ya que el manejo directo de los alimentos implica un correcto y en especial consciente plan estratégico del desperdicio alimentario. Con base en lo mencionado por Hidalgo y Martín-Marroquí (2020), “las pérdidas y el desperdicio de alimentos no solo representan, desde una perspectiva global, una oportunidad perdida de alimentar a una población mundial en crecimiento, sino que, en el contexto económico actual, en el que la sociedad atraviesa momentos difíciles con un aumento del número de personas en situación de vulnerabilidad social, la reducción de este desperdicio de alimentos sería un paso preliminar importante para combatir el hambre y mejorar el nivel de nutrición de las poblaciones más desfavorecidas” (p.28). Así mismo Hidalgo y Martín-Marroquí (2020), señalan “que las consecuencias negativas para el medio ambiente también deben sumarse a las consecuencias éticas, económicas y sociales. La producción de alimentos genera emisiones de CO₂ que contribuyen al cambio climático, y los alimentos desechados se transforman en residuos que requieren recursos adicionales para su gestión” (p.32).

Factor Tecnológico

Desarrollos tecnológicos:

Las principales tendencias tecnológicas de las pymes y en la industria en general son; Inteligencia Artificial (AI), Blockchain, Impresión 3D y 4D, Internet de las cosas IoT, Big Data.

Uno de los desarrollos tecnológicos y de investigación en los últimos tiempos es el relacionado con la nutrición de precisión. De acuerdo con Garrido (2019), “el Big Data tiene mucho que aportar en el ámbito de la medicina de precisión, primeramente, estratificando a la población dado que cada individuo es diferente. Esto nos lleva a pensar en una nutrición de precisión, refiriéndonos con ello a la combinación de análisis de datos y alimentación. Se habla de una nutrición personalizada y a la carta que ofrece una recomendación exclusivamente para cada individuo para cubrir sus necesidades y alcanzar sus objetivos” (párr.03). Así mismo, Garrido (2019), señala “que según la OMS alrededor del 50% de los cánceres se pueden evitar, reduciendo los factores de riesgo y aplicando estrategias preventivas con base científica, considerando como prevención la detección precoz de la enfermedad y el suministro de tratamientos más adecuados y eficaces” (párr.03).

Por otro lado, se debe considerar los medios actuales para el acceso de la información por medio de la Internet. Con base en González (2020), “el uso de las redes sociales sigue creciendo a la vez que el interés por la alimentación y la concienciación sobre el consumo saludable” (p.04). De esta forma, este interés se canaliza por medio de las redes sociales. Así mismo, González (2020) indica “que el consumidor actual es exigente, concienciado y dispuesto a modificar sus hábitos de consumo alimentario” (p.04), por tanto, el rol que desempeña las redes sociales en la gestión de la información constituye una canal de comunicación con gran influencia.

Financiación para la investigación:

COLCIENCIAS como líder del Sistema nacional ciencia tecnología e innovación (SNCT) se encarga de plantear y ejecutar las políticas del Estado, así mismo desarrolla una serie de convocatorias anuales con los objetivos de 1) fomentar el conocimiento y la innovación para la transformación productiva y social, 2) Consolidar el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación y finalmente a incrementar y 3) Vincular el capital humano para la investigación e innovación. Colciencias, por su parte, reconoce que la inversión nacional en ciencia y tecnología apenas representa el 0,5% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras en la mayoría de los países desarrollados está por encima del 2% y, en algunos casos, supera el 3% del PIB.

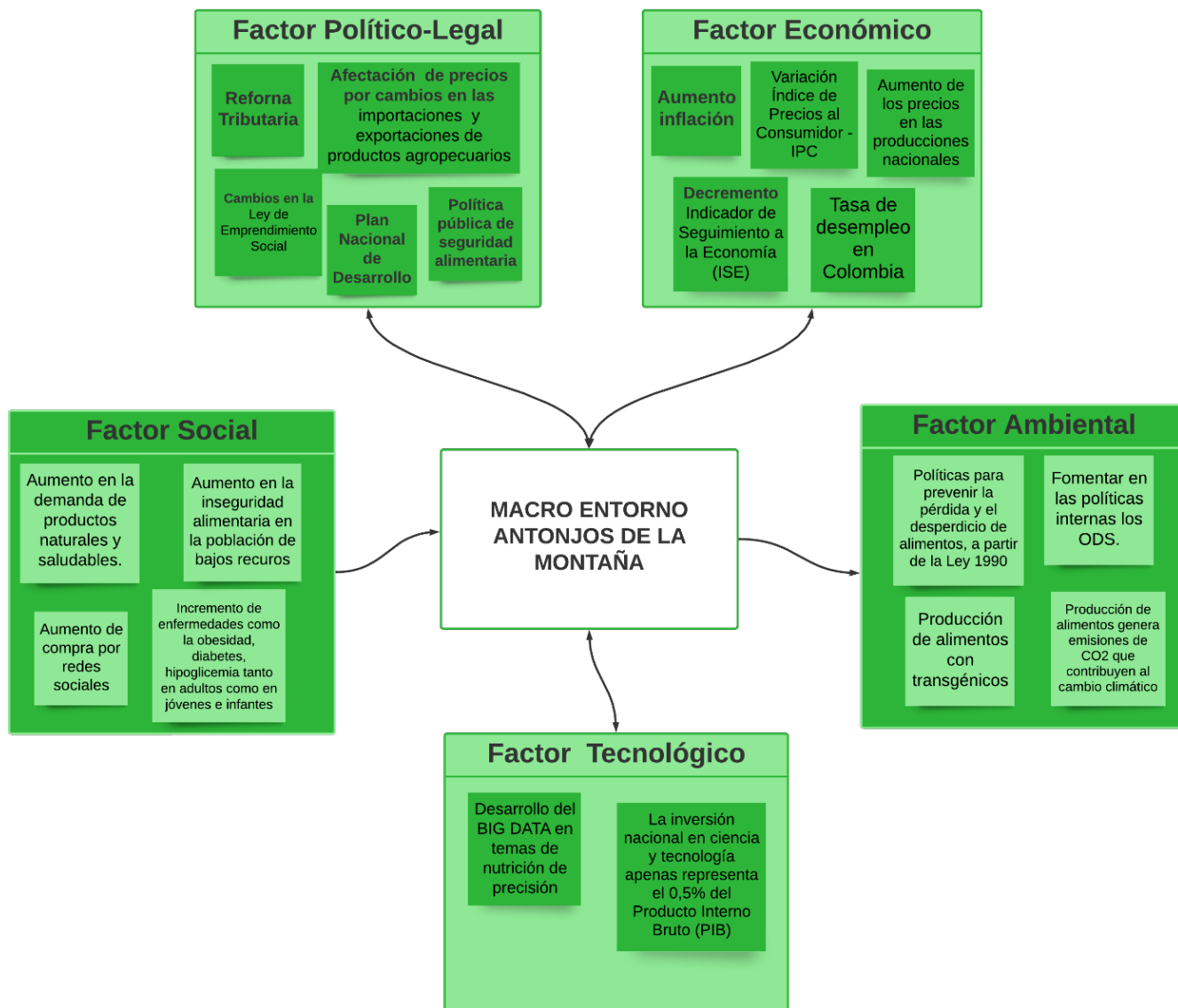
INNPULSA es una iniciativa de BANCOLDEX que se encarga de apalancar el desarrollo del país desde la innovación y pondrá al servicio de empresarios y emprendedores dinámicos, nuevas herramientas y programas renovados para aprovechar la innovación como motor de la prosperidad.

SENA: convocatorias para la innovación y desarrollo tecnológico productivo.

A continuación, se presenta una resumen de estos factores del macroentorno.

Figura 13

Factores del macroentorno para Antojos de la Montaña.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Con el fin de determinar acerca de las oportunidades y amenazas en la industria de la alimentación saludable, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2012). Así mismo poder determinar las diferentes estrategias a implementar en la planeación estratégica del modelo de negocio propuesto. Ver anexo B.

Poder de Negociación con los Proveedores

Si bien es cierto el modelo de negocio busca incentivar el consumo de una alimentación saludable, el know how de este no va enmarcado a los insumos, los cuales son principalmente commodities y se pueden conseguir de manera fácil con diferentes proveedores de la ciudad. Con el análisis del poder de negociación con los proveedores, se resalta que se debe tener una estrategia de integración hacia atrás, con el fin de llevar a cabo los planes nutricionales personalizados. Para poner en marcha esta oferta de valor se requiere el acompañamiento de personal especializado, ya sean nutricionistas o chefs en particular. De esta forma, se tiene una amenaza de que este tipo de proveedores puedan entrar al negocio y vender directamente a los clientes.

Poder de Negociación con los Compradores

Con base en la determinación del perfil del cliente analizada en el siguiente capítulo, se tiene que este se encuentra en un nicho de mercado amplio. Sin embargo, el desconocimiento frente a un estilo de vida saludable en el sector es una amenaza latente frente al poder de negociación con el cliente. Es por ello por lo que se debe implementar una adecuada estrategia en cuando al desarrollo del producto para introducirlo en esta área geográfica o sector de la ciudad de Bogotá. Dado que es un mercado no explorado y no está saturado y en la industria en general ya cuenta con un gran alcance global.

Amenaza de Nuevos Competidores

Como prospectiva del modelo de negocio, no se tiene influencia sobre los posibles competidores. Sin embargo, por tratarse de una zona donde el mercado no está desarrollado y en la actualidad no contar con competidores potenciales. Se puede adoptar estrategias de acuerdo con Michael Porter que permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, 2017).

Amenaza de Productos Sustitutos

Al realizar el análisis de los posibles productos sustitutos dentro de plan de negocio, se encuentra que varios productos y/o servicios ofrecidos en el sector pueden llegarse a confundir con la finalidad de la propuesta de valor. Para ello, se buscará una estrategia enmarcada en ganar la fidelidad de los clientes, garantizándole la información necesaria que haga que, al momento de realizar una toma de decisiones en una compra, analice y resalte el valor agregado de nuestra marca respecto a los productos sustitutos. Así mismo, se debe tener control de toda la cadena de valor del modelo de negocio con el fin de evitar retrasos en entregas, satisfaciendo por completo las necesidades de los clientes.

Rivalidad entre los Competidores

Dentro del análisis de los cuadro competidores investigados, se observan competidores fuertes y consolidados en el mercado local y a nivel Latam, este último con incidencias de expansión en Colombia. Sin embargo, se cuenta con la ventaja que el mercado actual no está monopolizado ni saturado. Con base en lo anterior, se propone basar la táctica frente a la rivalidad de los competidores del modelo de negocio en una estrategia genérica de enfoque tipo 5, como lo menciona David (2017). Esta estrategia de enfoque propone el mejor valor, y

consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales (David, 2017).

3.4. Análisis de los competidores

Tabla 4

Análisis de los competidores Antojos de la Montaña.

Principales competidores		¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Herbalife	<ol style="list-style-type: none"> Suscripciones mensuales. Adaptación del sitio para comer tranquilamente sus alimentos. Preparar los alimentos al instante y a la vista del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> Experiencia en el mercado y fidelización de clientes lo que dificulta credibilidad en un nuevo concepto de alimentación saludable. 	<ol style="list-style-type: none"> Brindar información detallada sobre características y beneficios del producto. Realizar capacitaciones sobre ventas y dominio del producto al equipo de trabajo.
2	Manzana verde	<ol style="list-style-type: none"> Funciona como página web a nivel internacional. Suscripciones mensuales. Menús personalizados a partir de objetivos de cada cliente. Venta de recetas fáciles y nutritivas. Venta de entrenamientos y ejercicios deportivos. 	<ol style="list-style-type: none"> Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. Sobrecostos en publicidad y marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear una gran estrategia de marketing y publicidad. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. Estandarizar los menús Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente. Implementar servicio de domicilio sin costo.
3	Doctora gourmet	<ol style="list-style-type: none"> Página web y app. Misión y visión definidas. Plan de alimentación personalizado y a domicilio Cuentan con un plan de cotizaciones Manejan dietas especiales según condiciones médicas Manejan línea corporativa y servicio al cliente a través de redes sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. Sobrecostos en publicidad y marketing. Conlleva más tiempo en tomar fuerza en el mercado. Sobrecostos en recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear una gran estrategia de marketing y publicidad. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. Estandarizar los menús. Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente Implementar servicio de domicilio sin costo.
4	El amor a primera vista si existe.	<ol style="list-style-type: none"> Página web y apps. Refrigerios o postres saludables. Venta de menús saludables para cualquier ocasión. Cenas navideñas saludables. 	<ol style="list-style-type: none"> Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. Sobrecostos en publicidad y marketing. Conlleva más tiempo en tomar fuerza en el mercado. Sobrecostos en recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear una gran estrategia de marketing y publicidad. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. Estandarizar los menús. Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente Implementar servicio de domicilio sin costo.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Con base en el análisis PESTEL, se evidencia que uno de los principales factores del macroentorno que debe prestar especial atención Antojos de la Montaña en su operación, es el económico, dada la variación y fluctuación del precios en la canasta familiar, ya que el aumento de la inflación impacta de manera inmediata en la fijación del precio de los productos del emprendimiento. Así mismo, los índices de desempleo y las altas tasas de interés en los sistemas financieros hacen que la intención de compra en los consumidores disminuya afectando los ingresos del emprendimiento.

Por otro lado, el cambio en la política interna dado por la Reforma Tributaria podría afectar las importaciones y exportaciones de los alimentos en el país, esto podría generar un desabastecimiento de ciertos productos que puedan afectar las operaciones del emprendimiento.

Así mismo, Antojos de la Montaña tiene una tarea importante en el factor social y ambiental enmarcadas en aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en crear políticas internas sobre el desperdicio de alimentos, así como en el fomento de campañas que lleven a los clientes a un estilo de vida saludable.

Uno de los factores que pueden afectar la viabilidad del negocio es el cambio en las políticas de “La Ley de Emprendimiento” y leyes que promuevan la seguridad alimentaria, ya que este modelo de negocio necesita del respaldo del gobierno nacional para que impulse dichas políticas.

Finalmente, frente al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se evidencia que el modelo de negocio tiene la oportunidad de captación de clientes, ya que la prestación de los productos va incorporada con un valor agregado, garantizando a estos el nuevo conocimiento de cómo

alimentarse de manera saludable. Por tal motivo, es difícil que haya productos sustitutos gracias a las características propias del modelo de negocio y la estrategia de posicionamiento en el mercado. Sin embargo, se debe tener especial cuidado en la competencia con alto poder de financiación.

Se concluye que en el sector de Casalinda es viable iniciar la comercialización de estos menús con las siguientes ventajas:

- ✓ El valor agregado generado al cliente no lo ofrece la competencia en el sector.
- ✓ En el sector no existe un establecimiento que tenga implementado este tipo de modelo de negocio.
- ✓ El factor de sostenibilidad marcará la diferenciación frente a la competencia, teniendo presente el tipo de proveedor con el cual Antojos de la Montaña trabajará. De esta forma al obtener productor por medio de mercados campesinos y/o huertas locales se le entregará al cliente un menú que cumpla con las características de un alimento saludable.
- ✓ La personalización del menú con base en los requerimientos energéticos para el cliente.

4. Validación e Investigación de Mercado

4.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

A causa de la modernidad y globalización la cual atraviesa el mundo y los efectos que ha dejado la pandemia, las personas en la actualidad llevan un ritmo de vida agitado. Eso sumado al cumplimiento de sus obligaciones laborales, académicas, en el hogar, etc. impidiendo que se tenga un balance vida cotidiana/bienestar. Lo anterior ha hecho que las personas no lleven hábitos de vida saludable, principalmente en su alimentación. De esta manera queremos entender al segmento de mercado a partir del concepto de alimentación saludable.

Con base a lo expuesto por Jaramillo (2019) una alimentación saludable se basa en aprender a balancear los macronutrientes que requiere el cuerpo según edad, peso, musculo, talla y actividad física de cada persona para mantener un cuerpo adecuado y una excelente salud.

Para Jaramillo (2019) una vida equilibrada y saludable se basa en la información alimentaria que se le brinda al cuerpo, y esta se logra gracias a la nutrición indicada para cada persona que además se basa en un mecanismo de prevención y no de curación. Dando a entender a las personas que salud es construir bienestar y no salir de una enfermedad.

De acuerdo con Jaramillo (2019) uno de los pilares más importantes para la buena salud es la nutrición, ya que si se come bien esto repercute inmediatamente a otras actividades cotidianas, el que come bien vive bien, duerme bien, medita, hace ejercicio y al parecer todo a su alrededor funciona con mayor fluidez. Finalmente, recalca este ejercicio desde el amor y la conciencia.

4.2. Planteamiento de la hipótesis

En esta primera etapa se busca identificar las necesidades de los posibles clientes, de esta forma definir un segmento del cliente o usuario objetivo. Par ello, se requiere identificar posibles tendencias de comportamiento, percepciones y expectativas sobre el producto y de esta forma poder definir la propuesta de valor. El planteamiento de la hipótesis se obtiene a partir de la implementación de la metodología del mapa de empatía y método de persona.

4.3. Implementación Mapa de empatía

Fase 1: Segmentación

Sabemos que la perspectiva en cuanto a los hábitos de consumo alimenticios es diferente entre personas con hijos respecto a las personas que nos los tienen. Es por ello por lo que se ha definidos dos segmentos de clientes.

Segmento 1: Padres de familia, de diferentes edades cuya jornada laboral es continua y no cuenta con el tiempo suficiente para preparar un menú que proporcione una alimentación nutritiva para ellos y sus hijos.

Segmento 2: Personas sin hijos (Solteras), de 25 a 35 años cuya jornada laboral es continua y no cuenta con tiempo suficiente para preparar sus alimentos. Dado que no tiene la obligación de preocuparse por la alimentación de otros prefiere comer fuera de casa.


Fase 2: personalización o humanización

Dentro de esta etapa se realiza la implementación del método de persona con el fin de asignar características o atributos concretos a los posibles clientes: su nombre, dónde vive, su trabajo, vida familiar, aspiraciones, etc.

Planteamiento Método de persona

Figura 14


Método de persona aplicado al segmento 1.

	<p><i>¿Dónde vive?</i> En el sur de Bogotá D.C</p>	<p><i>¿Cómo es la relación con su familia?</i> Es cercana, es buena, se interesa por el bienestar en cuanto a salud vivienda, alimento</p>	
	<p><i>¿Trabaja o estudia...?</i> Trabaja</p>	<p><i>¿Tiene manías?</i> Tomar cerveza cada fin de semana y fuma cigarrillo.</p>	
	<p><i>¿Nivel cultural?</i> Medio</p>	<p><i>¿A que le tiene miedo?</i> A perder su trabajo, a la soledad</p>	
	<p><i>¿Qué motivaciones tiene?</i> Sacar a su familia adelante, mantener su trabajo</p>	<p><i>¿Cual es su color favorito?</i> Blanco</p>	
	<p><i>¿Qué preocupaciones?</i> El salario no le alcanza para todo lo que quiere, que sus hijos tomen un mal camino.</p>	<p><i>¿Qué hobbies tiene?</i> Salir a pasear con su familia a piscina</p>	
	<p><i>¿Cómo se relaciona con sus amistades?</i> Es muy sociable y tiene muchos amigos.</p>		
	<p><i>¿Cuáles son sus deseos?</i> Comparle una casa a su familia, tener un ascenso en el trabajo y que sus hijos terminen sus estudios.</p>		
	<p>Nombre: Pepito Pérez</p>		
	<p>Edad: 32 Años</p>		
	<p>Nuestro personaje físicamente es... Alto Peinado tipo militar alto Piel blanca Viste de manera casual Contextura normal</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de (Thinking, 2022)

Figura 15

Método de persona aplicado al segmento 2.

 Nombre: Ana Pérez Edad: 27 Años Nuestro personaje físicamente es... Alta Delgada Mona Ojos color miel Cabello largo Cejas naturales	¿Dónde vive? Bogotá D.C	¿Cómo es la relación con su familia? Unida
	¿Trabaja o estudia...? Trabaja y estudia	¿Tiene manías? Comerse las uñas y rascarse los ojos
	¿Nivel cultural? Medio	¿A que le tiene miedo? A las arañas
	¿Qué motivaciones tiene? Mi familia y salir adelante con mis proyectos	¿Cual es su color favorito? Negro y rosado
	¿Qué preocupaciones? La salud de mi familia y el dinero	¿Qué hobbies tiene? Montar bici, ver series, tomar fotografías.
	¿Cómo se relaciona con sus amistades? Salir a tomar unos drinks	
	¿Cuáles son sus deseos? Tener dinero, tener mucho conocimiento en cuanto al diseño y al arte	

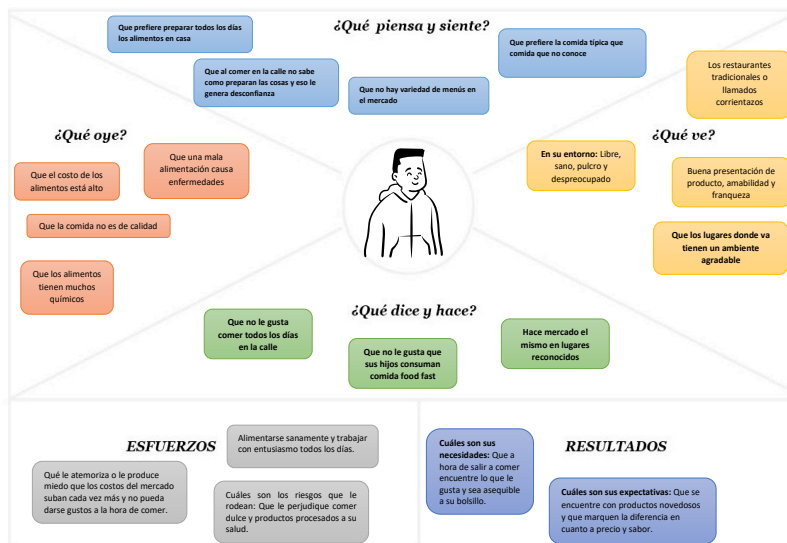
Fuente: Elaboración propia a partir de (Thinking, 2022)

Fase 3: Empatizar

Segmento 1: Hipótesis mapa de empatía; Nombre: Pepito Pérez; Edad: 32 Años.

Figura 16

Mapa de empatía aplicado al segmento 1, hipótesis.

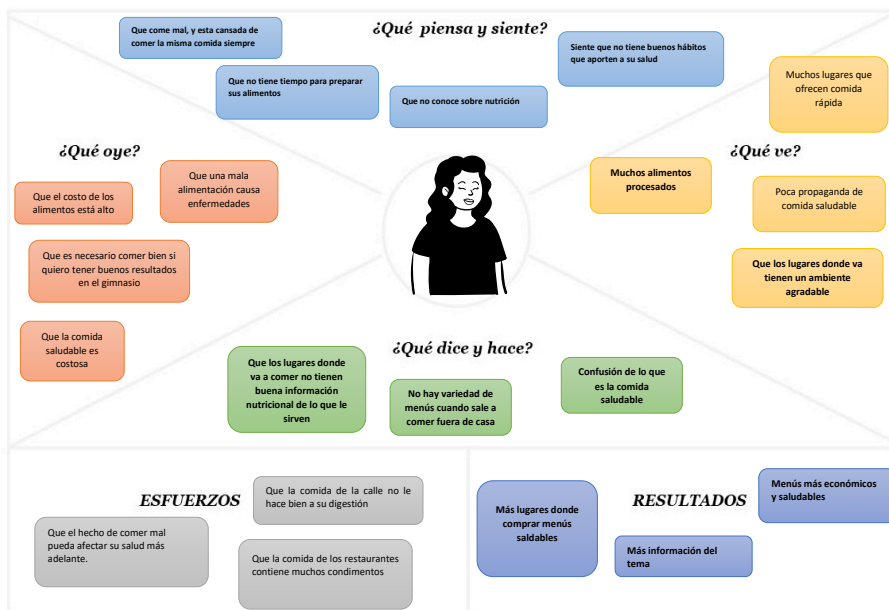


Fuente: Elaboración propia a partir de (Thinking, 2022)

Segmento 2: Hipótesis mapa de empatía; Nombre: Ana Pérez; Edad: 27 Años

Figura 17

Mapa de empatía aplicado al segmento 2, hipótesis.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Thinking, 2022)

Con base en el planteamiento del método de persona y el mapa de empatía se llega a la siguiente hipótesis de la propuesta de valor para el desarrollo del modelo de negocio planteado:

Hipótesis

El segmento de cliente está conformado por personas entre los 30 a 45 años cuya vida cotidiana es agitada y la falta de tiempo les impide comer de manera saludable, así mismo son personas de clase media que no encuentran en el mercado una oferta de alimentación saludable al alcance de sus presupuestos y de esta forma prefieren preparar sus alimentos en casa así les genere un esfuerzo adicional.

Metodología de validación de la hipótesis

La metodología aplicada para la validación de la hipótesis planteada se basó en la investigación de tipo cuantitativo. De acuerdo con Fernández y Pértegas (2002) esta permite recoger y analizar datos cuantitativos sobre variables de estudio y trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

La investigación se realizó a través de encuestas con muestreo no probabilístico de tipo muestreo por conveniencia.

El instrumento (encuesta) consta de un total de 10 preguntas. Posteriormente se realiza el análisis de los datos arrojados en las encuestas.

Participantes (población y muestra)

El instrumento fue lanzado por redes sociales por un periodo de 24 horas, se consideró esta herramienta la más apropiada con el fin de disminuir el sesgo y llegar de manera rápida al segmento objetivo. Dentro de este rango de tiempo el instrumento fue respondido por 69 muestras.

Universo o población: El universo corresponde a hombres y mujeres de 18 a 56 años, con ingresos económicos de medio.

Finalmente, se eligieron dos personas del rango de edad entre 25 a 35 años, dado que fue el rango de edad con mayor participación en la investigación y se le realizó las preguntas relacionadas al mapa de empatía con el fin de validar de manera personal el resultado final de la investigación. Esta herramienta permitió conocer qué han escuchado, qué han visto, qué soluciones similares han utilizado, qué piensan del tema, qué barreras de entrada ven y cuáles creen que deben ser los indicadores de éxito que debe tener una empresa de este tipo.

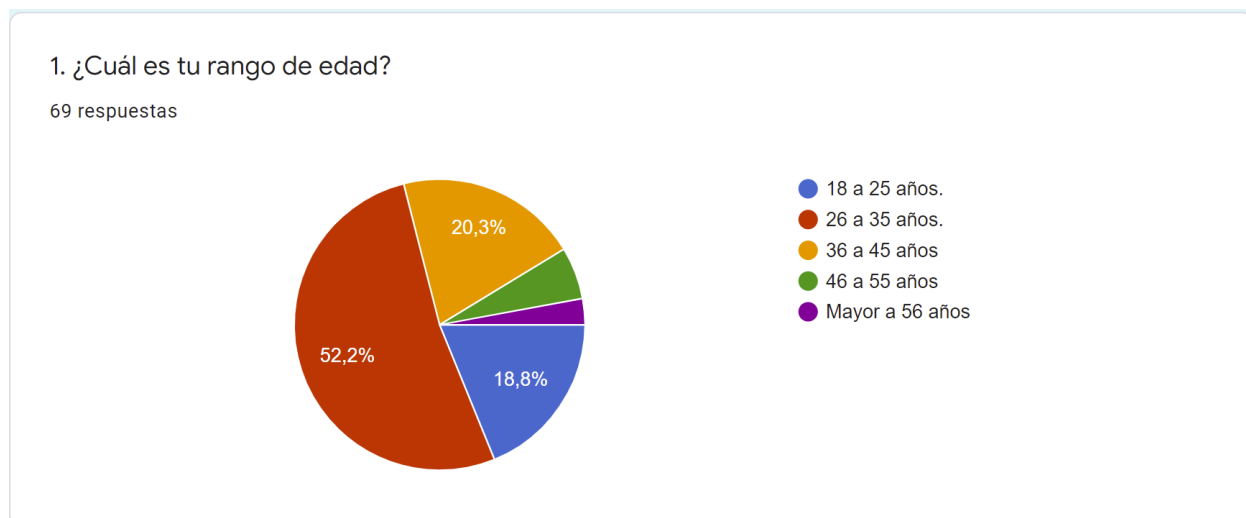
4.4. Resultados validación perfil del cliente

A la pregunta, *¿Cuál es tu rango de edad?* Se analiza lo siguiente:

El instrumento fue respondido por (69) personas, de los cuales se destacaron tres grupos principales los cuales oscilaron con un 52,2% en un rango de edad entre los 25 y 35 años, correspondientes a 36 a personas. El segundo grupo fue de 18 a 25 años con una participación del 18,8% correspondientes a 13 personas y finalmente de 36 a 45 años con una participación del 20,3% correspondientes a 14 personas.

Figura 18

Resultados encuesta pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia

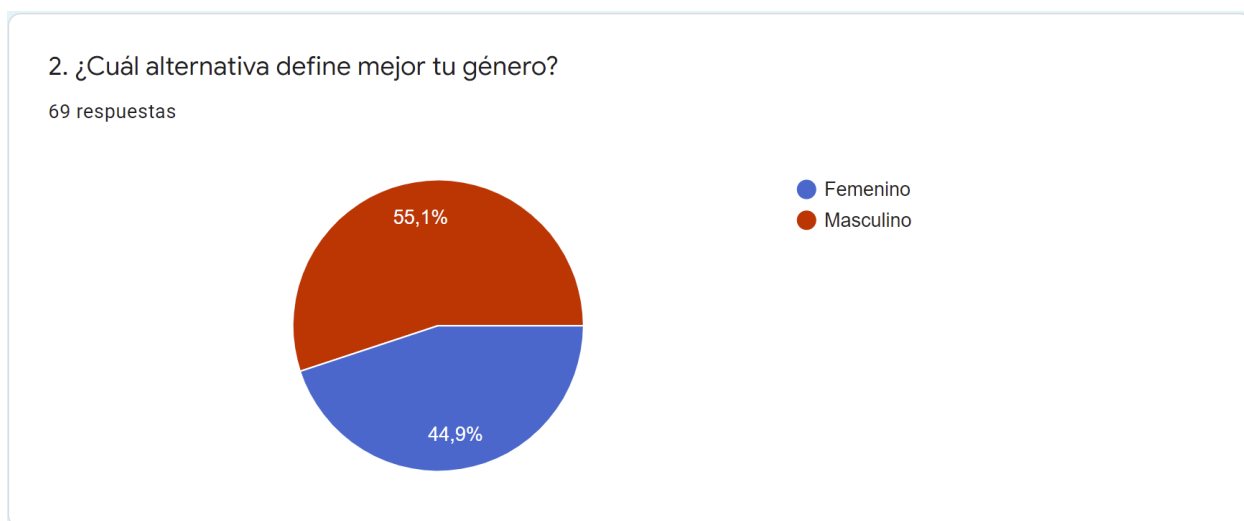
Este resultado nos muestra que la segmentación de mercado estaría marcada principalmente por la generación de los millennials, cuya edad actualmente oscila entre los 26 y los 40.

A la pregunta, *¿Cuál alternativa define mejor tu género?* Se analiza lo siguiente:

La participación estuvo marcada por dos géneros liderado por la población masculina con un 55,1% de participación lo que corresponde a 38 hombres y 44,9% femenina correspondiente a 31 mujeres.

Figura 19

Resultados encuesta pregunta 2.



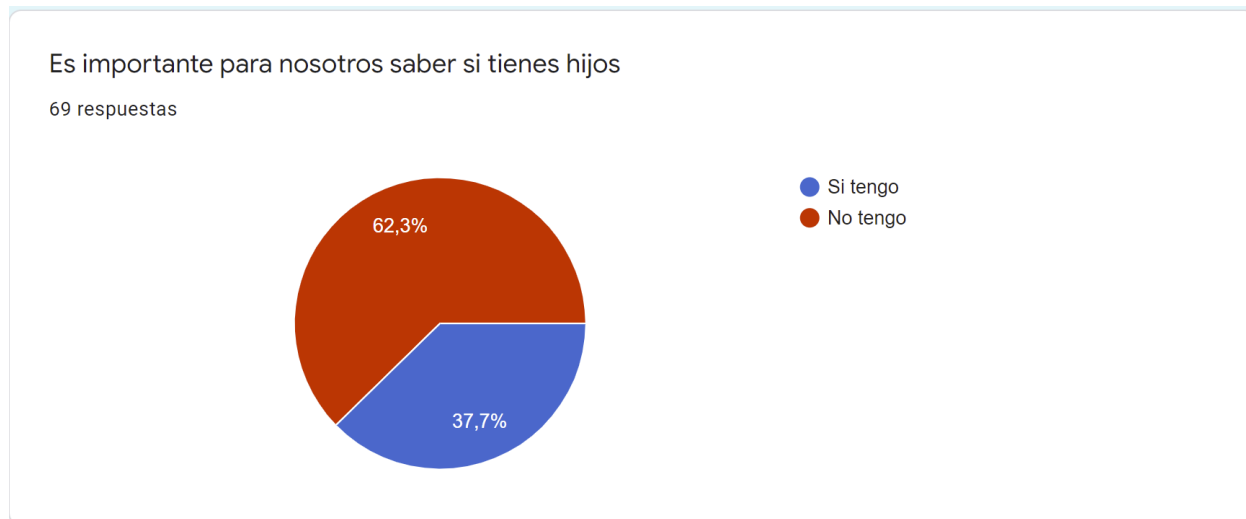
Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *Es importante para nosotros saber si tienes hijos: Si o No*. Se analiza lo siguiente:

Se interpreta que dada la participación de la población millennials en la encuesta el 62,3% dijo NO tener hijos. Se evidencia la baja tasa de natalidad en esta población. De este resultado podemos deducir que los criterios de compra y percepción como se mencionó anteriormente entre personas con hijos y sin hijos difiere de manera significativa. Permitiendo definir de manera concreta el segmento del cliente.

Figura 20

Resultados encuesta pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *¿Qué es alimentación saludable?* Se analiza lo siguiente:

Según el Ministerio de Salud, 2022 el cual afirma que una alimentación saludable es la que brinda los nutrientes adecuados que el cuerpo necesita para mantener el buen funcionamiento del organismo, minimizar el riesgo de enfermedades, mantener la reproducción, ayudar con la gestación y la lactancia, ente otras. Es importante conocer que los nutrientes adecuados y las cargas balanceadas se dividen en dos grupos; los macronutrientes subdivididos en proteínas, grasas y carbohidratos, y los micronutrientes subdivididos en minerales (hierro, yodo, calcio y zinc) y vitaminas (vitamina A, vitamina del complejo B, vitamina C).

Cada uno de estos brindan bienestar y equilibrio al cuerpo, pero solo si se suministran en las porciones adecuadas. Para ello es indispensable saber de qué se compone cada una y que beneficios le trae al cuerpo de acuerdo con los resultados que desee obtener.

Se observa y se analiza con respecto a los resultados arrojados de las 69 personas encuestadas (Ver Anexo A), que la gran mayoría tiene una noción muy acertada sobre lo que significa una alimentación saludable según lo anteriormente mencionado.

La gran mayoría acertó en que se deben balancear los alimentos, que deben ser bajos en azúcar y comida artificial, que no son buenos los ultras procesados, que hay que tener limitación en la ingesta de gluten, sodio y lácteos. Así mismo, que es bueno optar por vegetales y frutas, así como es importante cuidar interiormente el organismo mientras se acompaña la alimentación de un hábito deportivo o actividad física.

Finalmente, se infiere que, aunque las personas conocen cómo se deben alimentar están algo distantes de llegar a tener una dieta ideal debido al consumismo moderno y a su vez influenciados por factores como; dinero, tiempo, falta de información y/o paradigmas.

A la pregunta, *¿Considero saludable la comida que preparo en casa?* Se analiza lo siguiente:

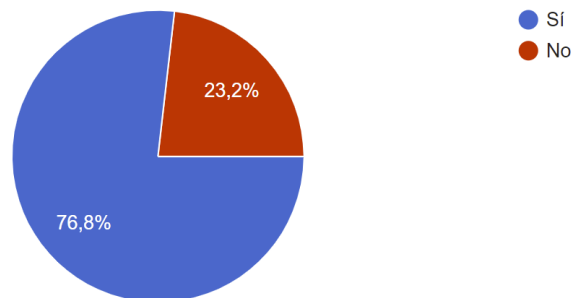
Frente a la hipótesis planteada este resultado muestra que un 76,8% de los encuestados considera saludable la comida que prepara en casa. Dando un panorama inicial al enfoque de la propuesta de valor, ya que el producto ofertado debe competir frente a la alimentación en casa del segmento definido.

Figura 21

Resultados encuesta pregunta 5.

5. ¿Considero saludable la comida que preparo en casa?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *¿Que dificultades enfrentas para comer de manera saludable?* Se analiza lo siguiente:

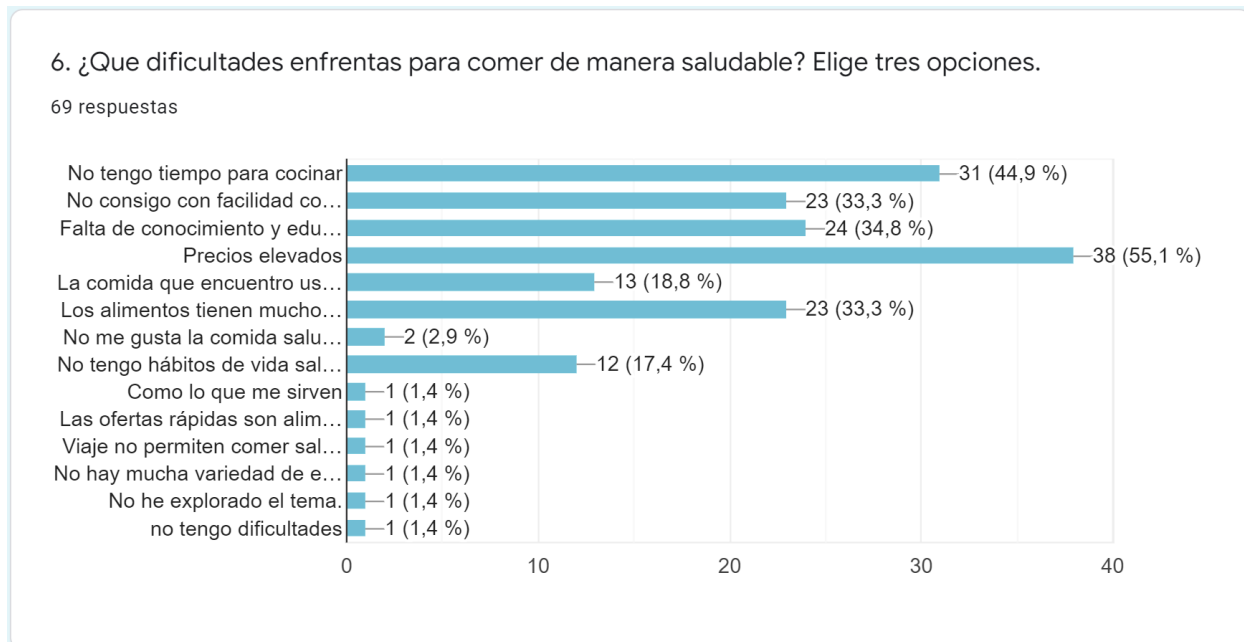
El resultado destaca tres principales problemáticas al momento de acceder a una alimentación saludable:

1. Precios elevados, con un porcentaje del 55,1%.
2. No tengo tiempo para cocinar, con un porcentaje del 44,9%
3. Falta de educación y conocimiento sobre el tema, con un porcentaje del 34,8%

Se observa que estas tres variables son las principales frustraciones y/o dolencias de los posibles clientes y son insumo importante para la creación del Lienzo de Valor.

Figura 22

Resultados encuesta pregunta 6.



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *¿Qué es lo más importante que debe tener el lugar que eliges para salir a comer?* Se analiza lo siguiente:

El resultado destaca cuatro principales motivaciones al momento de acceder a una alimentación saludable:

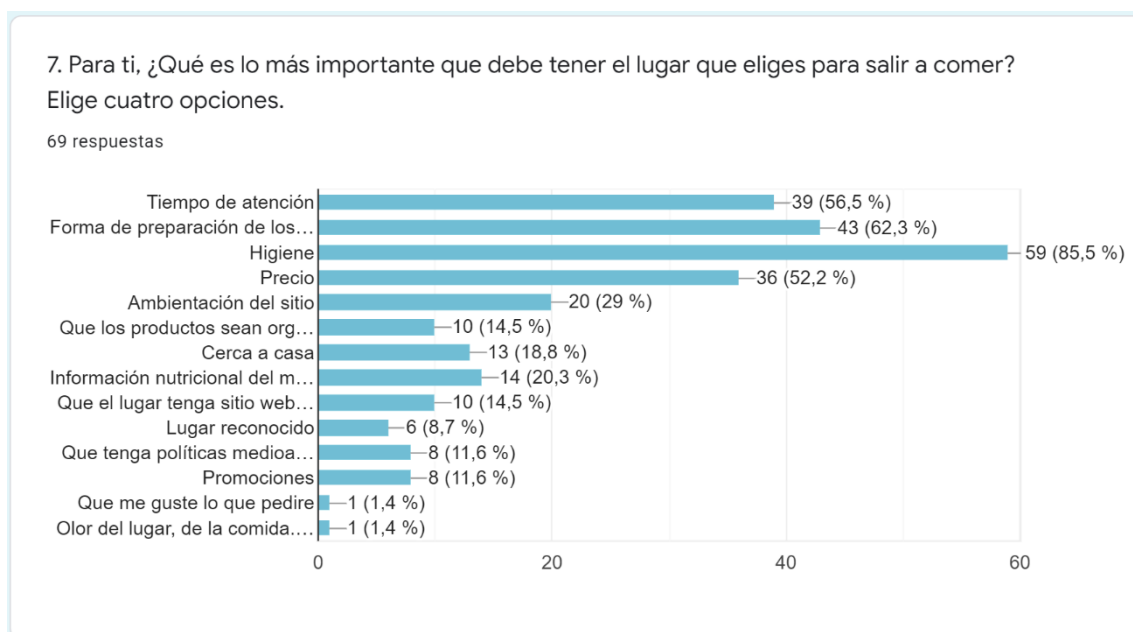
1. Higiene, con un porcentaje del 85,5%.
2. Forma de preparación de los alimentos, con un porcentaje del 62,3%
3. Tiempo de atención, con un porcentaje del 56,5%
4. Precio, con un porcentaje del 52,2%

Se observa que *<La Higiene>*, es un factor determinante que motiva al segmento de mercado a acercarse más para adquirir el producto. Sin embargo, se analiza de manera relevante que si bien en la pregunta anterior los precios elevados son un factor principal que

impide el acceso a la alimentación saludable, este no es el principal motivador al momento de la toma de decisión. Por lo cual como estrategia de debe tener una relación entre precio y presentación del lugar.

Figura 23

Resultados encuesta pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *¿Comer de manera saludable es bueno para?* Se analiza lo siguiente:

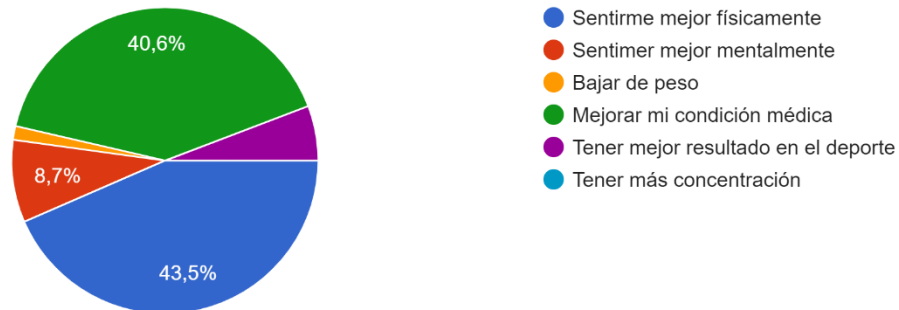
De manera representativa los encuestados comen de manera saludable para mejorar su condición médica y física. Los encuestados no se preocupan por el deporte o su peso, consideran que comer de manera saludable no es fundamental para estos factores.

Figura 24

Resultados encuesta pregunta 8.

8. Comer de manera saludable es bueno para:

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, *¿Qué es lo que más te preocupa sobre los alimentos?* Se analiza lo siguiente:

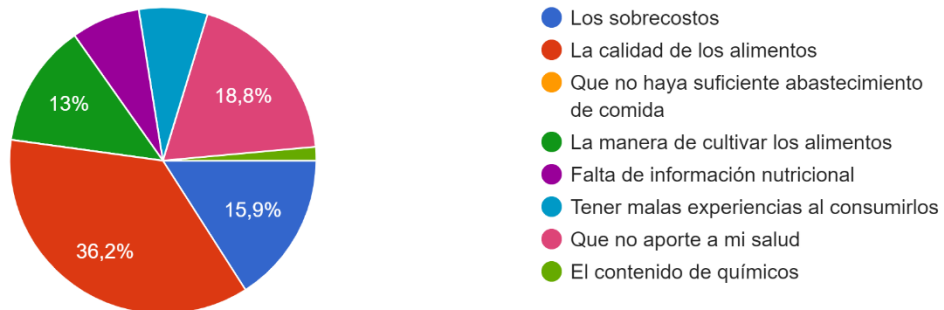
Con un porcentaje del 36,2% correspondientes a 25 personas lo que más preocupa a los encuestados es que los alimentos que ingieren no aporten a su salud. De esta forma se puede determinar que dentro de la muestra hay un nicho de mercado importante en tendencias que tienen que ver con bienestar.

Figura 25

Resultados encuesta pregunta 9.

9. ¿Qué es lo que más te preocupa sobre los alimentos?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia

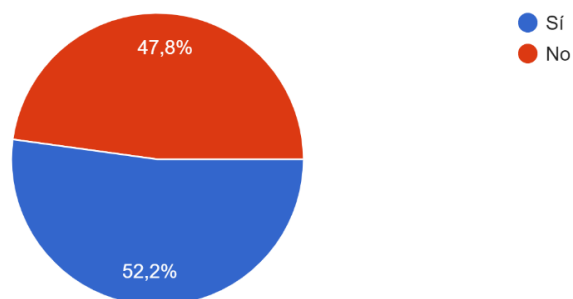
A la pregunta, *¿Las personas suelen hablar de la alimentación saludable?* Se analiza lo siguiente:

El 47,8% de los encuestados nos indican que este tema no es relevante dentro de sus círculos sociales, por lo tanto, presenta un factor importante para la gestión del conocimiento de esta tendencia.

Figura 26*Resultados encuesta pregunta 10.*

10. En mi entorno, ¿Las personas suelen hablar de la alimentación saludable?

69 respuestas



Fuente: Elaboración propia

4.5. Validación mapa de empatía

Con base en los resultados anteriores, se procede a realizar la validación del segmento de mercado arrojado en el estudio. Para ello, se desarrollaron entrevistas con base en el perfil del segmento elegido.

La validación arroja que el segmento de cliente más adecuado para el modelo de negocio propuesto son hombre o mujeres en rango de edad de 25 a 35 años, sin hijos, cuya vida cotidiana les impide llevar una alimentación saludable, dado que en su entorno la oferta está limitada a alimentos solicitados por aplicaciones y/o comida tradicional.

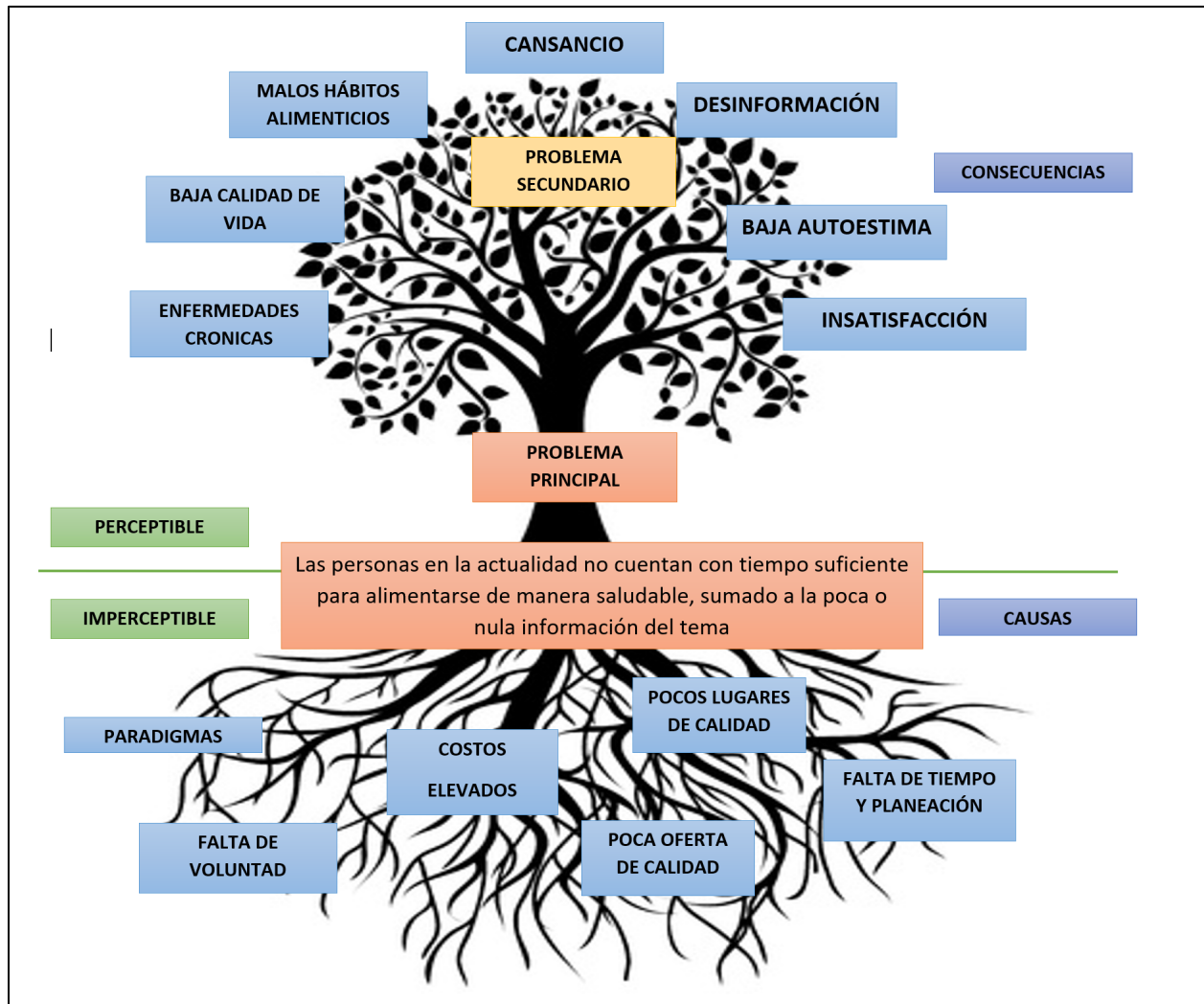
4.6. Análisis propuesta de valor

Con base en el desarrollo y validación de la segmentación del mercado se procede a la realización del análisis y propuesta de valor final, la cual permitirá obtener el modelo de negocio sostenible para Antojos de la Montaña.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación del cliente, se procede con la elaboración de la propuesta de valor, basados en las necesidades, emociones y comprender el entorno del cliente se construye el lienzo propuesta de valor.

Figura 27

Árbol de problemas.



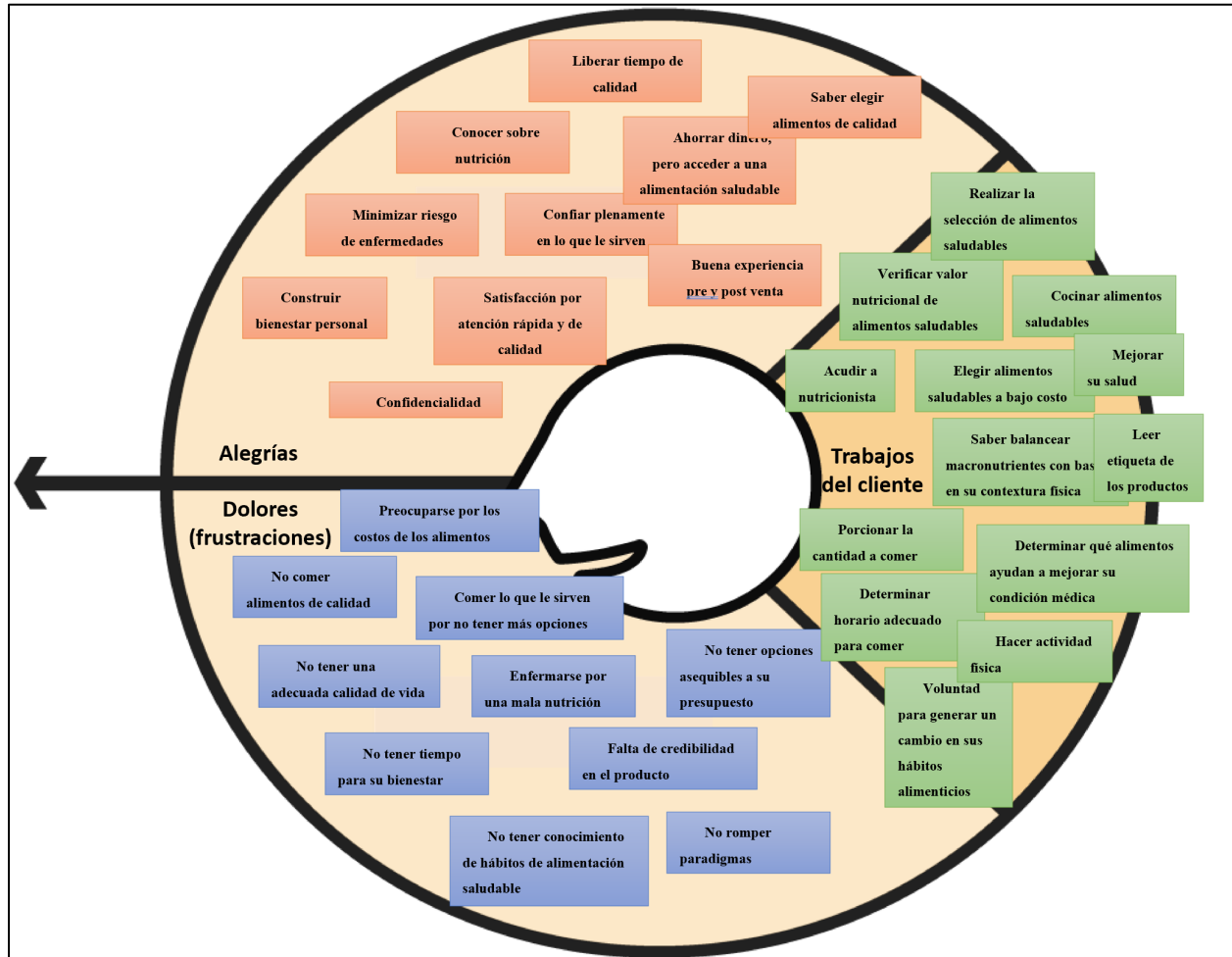
Elaboración propia

Lienzo propuesta de valor

Segmento Cliente

Figura 28

Lienzo Propuesta de valor, segmento cliente.



Fuente: Elaboración propia

Alegrías

- ✓ Construir bienestar personal
- ✓ Minimizar riesgo de enfermedades
- ✓ Conocer sobre nutrición

-
- ✓ Liberar tiempo de calidad
 - ✓ Ahorrar dinero, pero acceder a una alimentación saludable
 - ✓ Confiar plenamente en lo que le sirven
 - ✓ Confiar en la higiene del lugar
 - ✓ Satisfacción por atención rápida y de calidad
 - ✓ Buena experiencia pre y post venta
 - ✓ Confidencialidad
 - ✓ Saber elegir alimentos de calidad

Frustraciones

- ✓ Preocuparse por los costos de los alimentos
- ✓ No comer alimentos de calidad
- ✓ Comer lo que le sirven por no tener más opciones
- ✓ Enfermarse por una mala nutrición
- ✓ No tener una adecuada calidad de vida
- ✓ No tener conocimiento de hábitos de alimentación saludable
- ✓ No tener tiempo para su bienestar
- ✓ No tener opciones asequibles a su presupuesto
- ✓ Falta de credibilidad en el producto
- ✓ No romper paradigmas

Trabajos del cliente

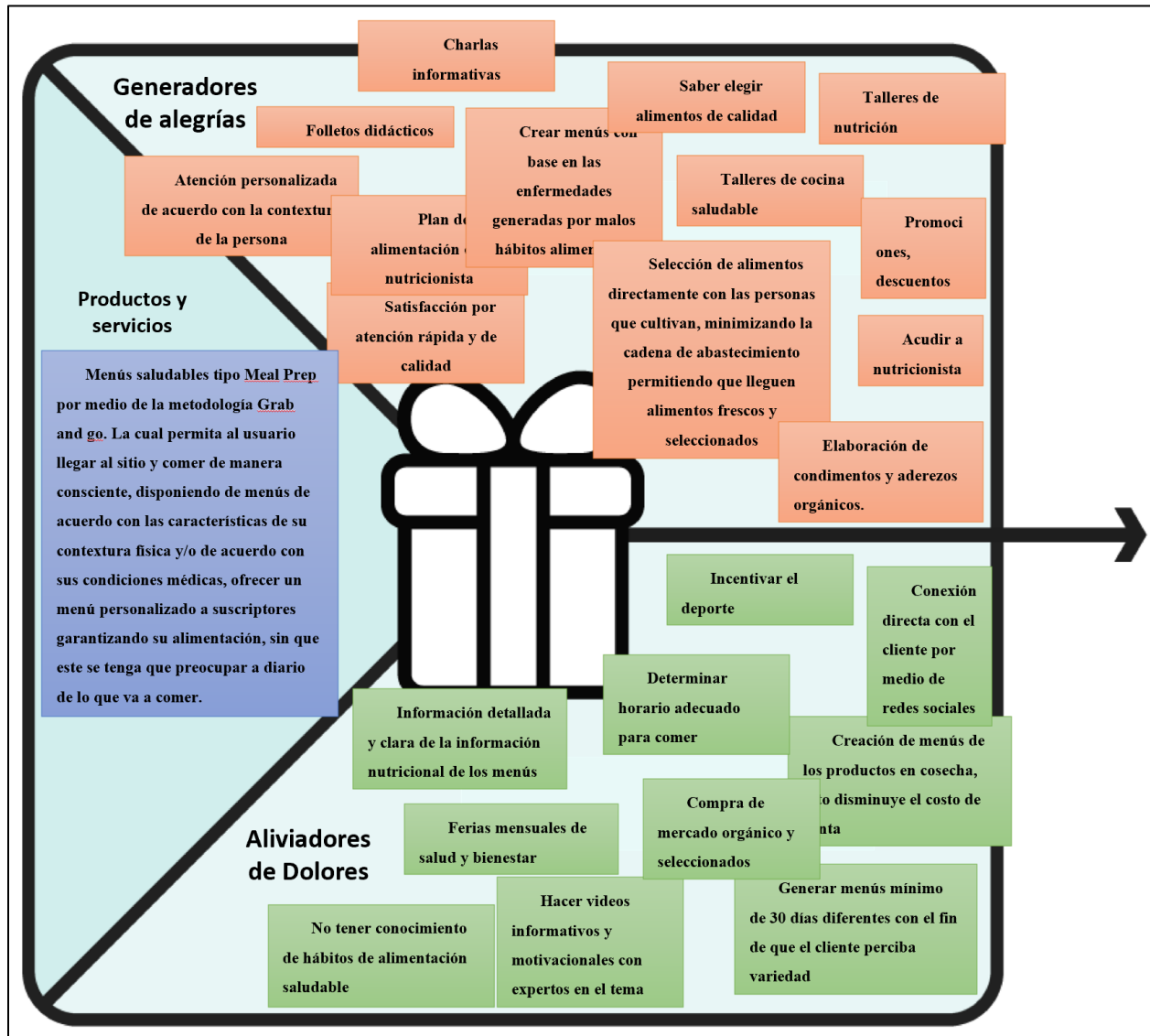
- ✓ Realizar la selección de alimentos saludables
- ✓ Verificar valor nutricional de alimentos saludables

-
- ✓ Cocinar alimentos saludables
 - ✓ Saber balancear macronutrientes con base en su contextura física
 - ✓ Porcionar la cantidad a comer
 - ✓ Determinar qué alimentos ayudan a mejorar su condición médica
 - ✓ Determinar horario adecuado para comer
 - ✓ Acudir a nutricionista
 - ✓ Elegir alimentos saludables a bajo costo
 - ✓ Mejorar su salud
 - ✓ Voluntad para generar un cambio en sus hábitos alimenticios
 - ✓ Hacer actividad física
 - ✓ Leer etiqueta de los productos

Propuesta De Valor

Figura 29

Lienzo Propuesta de valor, segmento propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia

Generadores de alegría

- ✓ Charlas informativas
- ✓ Folletos didácticos
- ✓ Atención personalizada de acuerdo con la contextura de la persona
- ✓ Plan de alimentación con nutricionista
- ✓ Crear menús con base en las enfermedades generadas por malos hábitos alimenticios
- ✓ Selección de alimentos directamente con las personas que cultivan, minimizando la cadena de abastecimiento permitiendo que lleguen alimentos frescos y seleccionados
- ✓ Talleres de cocina saludable
- ✓ Talleres de nutrición
- ✓ Promociones, descuentos
- ✓ Elaboración de condimentos y aderezos orgánicos.

Aliviadores de dolores

- ✓ Incentivar el deporte
- ✓ Conexión directa con el cliente por medio de redes sociales.
- ✓ Creación de menús de los productos en cosecha, esto disminuye el costo de venta
- ✓ Compra de mercado orgánico y seleccionados.
- ✓ Generar menús mínimo de 30 días diferentes con el fin de que el cliente perciba variedad
- ✓ Hacer videos informativos y motivacionales con expertos en el tema
- ✓ Ferias mensuales de salud y bienestar
- ✓ Información detallada y clara de la información nutricional de los menús

Productos o servicios

Menús saludables tipo Meal Prep por medio de la metodología **Grab and go**. La cual permita al usuario llegar al sitio y comer de manera consciente, disponiendo de menús de acuerdo con las características de su textura física y/o de acuerdo con sus condiciones médicas, ofrecer un menú personalizado a suscriptores garantizando su alimentación, sin que este se tenga que preocupar a diario de lo que va a comer.

4.7. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.

FICHA TÉCNICA 1

ENTREVISTA EXPERTO TÉCNICO Y SOSTENIBILIDAD

OBJETIVO: Conocer propuestas que ayuden a mejorar la sostenibilidad de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Fecha de realización: La entrevista fue realizada el 29 de abril del año 2022.

Paola Andrea Sánchez González. Directora Como con Eco: Food System Resilience Labs Universidad Ean.

Perfil: Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales (Universidad Externado de Colombia). Especialista en Organizaciones, Responsabilidad social y Desarrollo (Universidad de los Andes) y Magister en Ambiente, Cultura y Sociedad (Universidad de Edinburgh).

Cuenta con más de seis años de experiencia internacional en la coordinación de proyectos sociales y ambientales. Además, ha trabajado en el sector público y privado en Colombia promoviendo prácticas sostenibles y fortaleciendo sistemas alimentarios resilientes para el desarrollo de las ciudades.

Conclusiones entrevista:

Con base en el desarrollo de la entrevista, la experta resalta el impacto comunitario del modelo de negocio. Dado que la iniciativa que maneja la Universidad EAN y la plataforma internacional 2811, llamada Como con Eco está basada en generar conciencia entre la relación que existe entre la salud y la alimentación basado en ese rol que tienen los alimentos en nuestras vidas con el fin de garantizar un estilo de vida saludable.

De esta forma se busca proteger los recursos naturales. La iniciativa tiene tres pilares en términos de nutrición y salud, educación ambiental u acción climática.

La experta propone al modelo de negocio apoyo con talleres a la comunidad en temas de nutrición y seguridad alimentaria. Así mismo recalca que la iniciativa Como con Eco tiene un curso gratuito en Alimentación sostenible y acción climática que permitiría a la formación de equipo de trabajo de Antojos de la Montaña en estos temas así mismo llevar el curso a las comunidades donde vayan a trabajar.

Por otro lado, resalta en la propuesta de valor el contacto directo con los mercados campesinos, la considera interesante. Con ello menciona a la Fundación más por tic y los mercados agroecológicos. Esta fundación nace con la convicción de fortalecer y empoderar comunidades, empresas y personas, en especial agricultores, mediante el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para que generen valor en sus negocios y sean más competitivos e innovadores.

Finalmente, le parece una propuesta bastante interesante y ganadora ya que desde su posición considera que se requiere la apertura de este tipo de servicios dado que no son lo suficientemente exequibles para todos.

Link entrevista: [Entrevista Experto Técnico y Sostenibilidad](#)

FICHA TÉCNICA 2

ENTREVISTA EMPRESARIO

OBJETIVO: Conocer propuestas que ayuden a mejorar la viabilidad de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Fecha de realización: La entrevista fue realizada el 07 de mayo del año 2022.

José Félix Hurtado Ojeda. Director General de la compañía Sigma Compression.

Perfil: Ingeniero Mecánico, graduado de la universidad UNEXPO con más de 8 años de experiencia en ventas consultivas de equipos y servicios de mantenimiento en compresores reciprocantes. Especializado en compresores de aire exentos de aceite de 40 bar y equipos de tratamiento de aire para plantas de producción de botellas de PET. Ofreciendo paquetes de servicios completos que incluyen el reacondicionamiento de válvulas. Recientemente, desarrolla un sistema de monitoreo en línea para monitorear y asegurar la producción y proteger el equipo de daños graves.

Conclusiones entrevista:

El empresario considera que el modelo de negocio ataca varios problemas que actualmente presenta en la sociedad. Sin embargo, resalta la preocupación de la cadena de valor en cómo se desarrollaría la masificación y la escalabilidad del modelo de negocio y cómo se debe iniciar la ejecución del emprendimiento, si a partir de crear una comunidad por medio de la app que entienda el modelo de negocio (iniciar con el valor agregado) y así crear la necesidad o por el contrario montar el restaurante sin generar esa conciencia en las personas. El empresario expresa que Latinoamérica está marcado por los malos hábitos alimenticios es difícil acostumbrar al paladar de las personas a comer de manera diferente a lo usual.

De esta forma él considera que se debe crear primero una comunidad donde las personas se sientan acompañada para mejorar sus hábitos alimenticios y posteriormente identificar los sitios donde se creó la mayor comunidad a partir de la información recibida por la App, de esta forma se podrá determinar con más certeza la cantidad de clientes y así realizar la proyección de ventas.

Por otro lado, el empresario resalta el proceso circular del uso de los recursos. Este a su vez nos indica como referente otro modelo de negocio donde su valor agregado es durante los procesos de preparación de los alimentos haya cero desperdicio de alimentos. Así mismo, él considera relevante la manera en que se va a transmitir el mensaje a la comunidad de esta forma permitir el engagement con la propuesta de valor.

Finalmente, el empresario resalta la necesidad de tener un producto estrella el cual permita tener la escalabilidad del modelo de negocio y por el cual este sea reconocido, esto permitiría a futuro generar franquicias. Así mismo, resaltó la importancia de la responsabilidad social al destinar parte de la comida que se prepare como ayuda social a la comunidad.

Link entrevista: [Entrevista Empresario](#)

FICHA TÉCNICA 3

ENTREVISTA PROVEEDOR

OBJETIVO: Conocer propuestas que ayuden a mejorar la viabilidad de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Fecha de realización: La entrevista fue realizada el 07 de mayo del año 2022.

Gladys Díaz. Empresaria mercados campesinos.

Perfil: Agricultora hace parte del programa Distrital de Agricultura Urbana y Periurbana “Bogotá es mi Huerta”, la cual es la primera plataforma virtual de co-creación de agricultores urbanos agroecológicos del país.

Conclusiones entrevista:

De las entrevistas que más llamaron la atención fue la realizada a la empresaria Gladys Díaz. En esta identificamos los procesos que deben realizar los campesinos del país para poder ofrecer sus productos de manera masiva. Dentro de la entrevista la empresaria manifiesta la importancia de estas iniciativas dado que por su baja producción no cuentan con los recursos suficientes para obtener un registro Invima para la comercialización en almacenes de cadena. Este registro de acuerdo con lo expuesto por ella oscila en 5 millones de pesos cuya renovación se debe realizar cada 5 años.

De esta manera al eliminar intermediarios en la cadena de abastecimiento y por medio de programas como el del Distrito estos empresarios podrían aumentar su producción y reconocimiento de sus productos. Los productos comercializados por la empresaria son netamente orgánicos a partir de procesos de fumigación sin químicos y pesticidas elaborados de manera artesanal, los cuales permiten ofrecer productos de calidad.

Finalmente, Doña Gladys recalca la importancia de identificar los beneficios de cada alimento para la prevención de enfermedades. Como ejemplo, conocimos de su mano la miel de Dátil un endulzante natural y sustituto del azúcar refinada. La miel de dátil es un producto que proviene de la palmera datilera y casi desconocido en el país, se da en Soatá, Boyacá la capital datilera de Colombia. Sus beneficios y valor nutricional son elevados. De esta manera, se determina que en Colombia existe un sin número de alimentos orgánicos poco explotados y conocidos que dado a las costumbres que se han adquirido a lo largo de los años sobre la alimentación no estamos familiarizados con los mismos. Este tipo de entrevistas nos lleva como gran conclusión a afianzar lazos directos con los agricultores quienes finalmente tienen el conocimiento de primera mano. La huerta de la señora Gladys queda ubicada en la localidad de Usme en la vereda de Los Soches.

Figura 30

Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022.

Registro 1.



Fuente: El Autor

Figura 31

Productos Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022. Registro 2.



Fuente: El Autor

Figura 32

Productos Gladys Díaz, mercados campesinos Jardín Botánico de Bogotá, mayo 07 de 2022. Registro 3.



Fuente: El Autor

Link entrevista: [Entrevista Proveedor](#)

FICHA TÉCNICA 4

ENTREVISTA CLIENTE POTENCIAL

OBJETIVO: Conocer propuestas que ayuden a mejorar la viabilidad de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Fecha de realización: La entrevista fue realizada el 10 de mayo del año 2022.

Camila Alejandra Hernández García

Perfil: Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad Central.

Conclusiones entrevista:

La cliente potencial entrevistada manifiesta la importancia de desarrollar planes alimenticios enfocado en las necesidades de cada persona, esto con el fin de evitar una descompensación dado a los cambios de alimentación. Así mismo resalta el valor agregado del servicio en lo referente al ahorro del tiempo y el enfoque que se tiene de ayudar a las personas a tener hábitos de alimentación saludable y de esta forma ampliar el conocimiento y aplicarlo en su diario vivir. En términos generales, comprende la metodología del modelo de negocio y estaría dispuesta a obtener un plan por suscripción con Antojos de la Montaña.

Link entrevista: [Entrevista Cliente Potencial 1](#)

FICHA TÉCNICA 5

ENTREVISTA CLIENTE POTENCIAL

OBJETIVO: Conocer propuestas que ayuden a mejorar la viabilidad de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Fecha de realización: La entrevista fue realizada el 10 de mayo del año 2022.

Ingrith Jhiset Gómez Triana

Perfil: Diseñadora Gráfica, egresada Universidad CUN.

Conclusiones entrevista:

La cliente potencial entrevistada manifiesta la importancia del uso de la App y el ahorro del tiempo de la propuesta de valor. Sin embargo, manifiesta que le preocupa un poco la metodología meal and prep por el tiempo de conservación de los alimentos en el refrigerador. Expresa que se debe tener especial cuidado en estos tiempos dado que hay alimentos que no duran más de dos días en el refrigerador y tienden a descomponerse. Para esto propone que el envío del servicio sea dos veces a la semana, de esta forma evitaría el mayor tiempo de exposición de los alimentos en el refrigerador y sería un consumo de alimentos más fresco. Por otro lado, la cliente no le llamó la atención la propuesta frente al uso de portacomidas de uso repetitivo, dado que siente que no se garantizaría la higiene de este, propone mejor el uso de empaques biodegradables. En términos generales, comprende la metodología del modelo de negocio y estaría dispuesta a obtener un plan por suscripción con Antojos de la Montaña.

Link entrevista: [Entrevista Cliente Potencial 2](#)

A partir de las diferentes entrevistas con los expertos y demás grupos de interés, se determina la validez del modelo de negocio, obteniendo como resultado que esta propuesta de valor puede llegar a promover e incentivar a las personas al consumo consciente de los alimentos, por medio de la información suministrada del servicio. Esto permitirá el aumento en la calidad de vida del cliente aportando a mejorar su salud y e impactando de manera positiva el medio ambiente.

Durante el desarrollo de la validación del modelo de negocio ***Antojos de la Montaña*** y como resultados de las experiencias compartidas por los encuestados, podemos determinar factores muy importantes que aportan de manera considerable para que la propuesta de valor se desarrolle en el contexto de la sostenibilidad.

Con base en lo anterior, se determina que Antojos de la Montaña debe orientar su planeación estratégica en un modelo que cuente con las siguientes características:

- ✓ **Satisfacción del cliente:** A partir de una experiencia que aporte al conocimiento del cliente capacitándolo sobre nutrición funcional y hábitos de vida saludable, creando una comunidad que permita la interacción constante entre *Antojos de la Montaña* y los clientes, de esta manera ir generando conciencia y e incentivar su rol dentro de la sociedad para generar acciones a partir de sistemas alimentarios más resilientes.
- ✓ **Orientación ambiental:** En la producción y distribución garantizar cero desperdicios. Como aspecto fundamental se deberá considerar el ciclo de vida y toda su cadena de abastecimiento generando una economía circular; desde la adquisición de los productos primarios para la producción hasta el consumo por el usuario final. De esta manera se deberá generar una política que contribuya a la disminución de la huella

de carbono. Se deberá analizar a profundidad el etiquetado verde de los productos y su forma de almacenamiento a partir de empaques biodegradables.

✓ **Oferta competitiva:** Respondiendo a las exigencias del mundo globalizado donde los clientes son más conscientes de los impactos ambientales se tendrán alianzas con proveedores de las huertas en el casco urbano de la ciudad de Bogotá. Dado que esto contribuirá a la economía local y adquiriendo productos orgánicos, de calidad y a buen precio.

✓ **Programas sociales:** Generar talleres nutricionales focalizados en las personas de la zona y de la mano del Programa Como con Eco. Así mismo incentivar a la comunidad a incorporarse en los programas del Distrito para la generación de Huertas Urbanas.

En el aspecto financiero, la validación del modelo de negocio contribuyó a poder incorporar variables que deben planificarse con especial detalle para que exista sostenibilidad en el largo plazo. Tener en cuenta variables cómo los costes de expansión y escalabilidad y una estrategia que permita cumplir este objetivo.

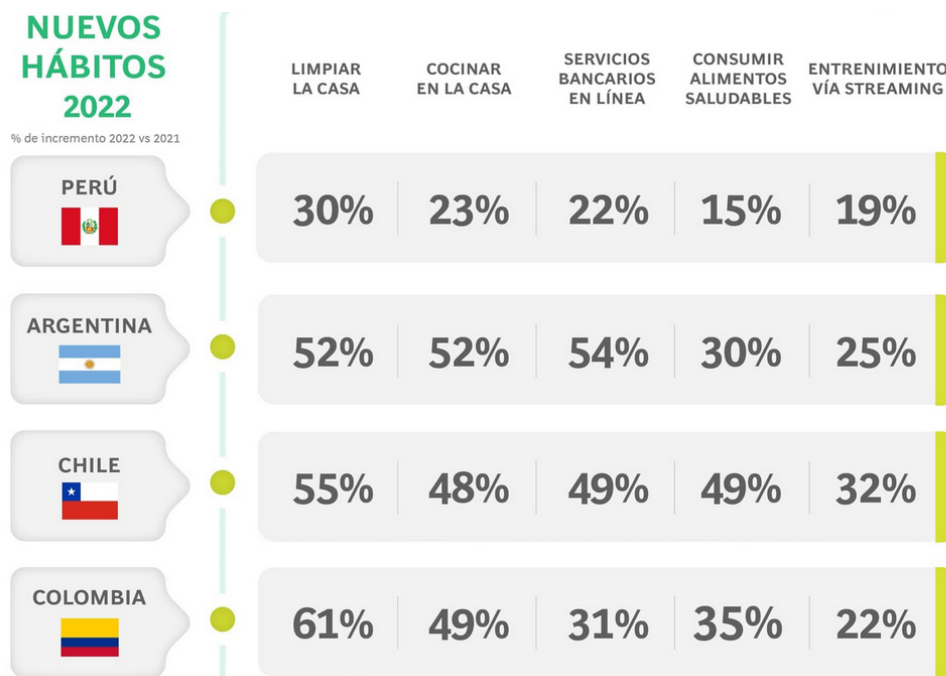
4.8. Estudio piloto de mercado

Como se mencionó al inicio del documento el Boston Consulting Group (2021) determinó que después de la pandemia por Covid-19, se encontró que en Latinoamérica el 49% de los millennials no volverían a sus antiguos hábitos de consumo, e incluso el 38% de las personas pertenecientes a la Generación Z indicó lo mismo.

En Colombia para el 2022 dado el impacto asociado a pasar más tiempo en casa y los cambios en las rutinas laborales por la era digital se han venido afianzando nuevos estilos de vida en las personas, donde se resalta el consumo de alimentos saludables. Los colombianos han incrementado este consumo en un 35% respecto al año 2021.

Figura 33

Porcentaje de incremento de nuevos hábitos en Latinoamérica 2022.



Fuente: (BCG, 2021) <https://www.bcg.com/publications/2022/nuevas-tendencias-del-consumo-latinoamericano>.

Así mismo, Invest in Bogotá (2022) indica “que el sector de alimentos en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, estimando que tenga un crecimiento de 23% aproximadamente entre 2019 y 2024” (párr. 01).

Por otro lado, Invest in Bogotá (2022) establece “que el principal mercado y centro de producción de alimentos y bebidas de Colombia lo lidera la ciudad de Bogotá, la cual absorbe el 43 % de las ventas de esta industria en el país, además es domicilio de 40 de las 100 principales empresas del sector de alimentos y bebidas. Resaltando de la misma manera que el consumo per cápita de alimentos en Colombia es aún muy bajo comparado con países de similar nivel de desarrollo en la región. Mientras el consumo per cápita de alimentos y bebidas en Latinoamérica fue de USD 660 en 2019, en Colombia fue de USD 429” (párr.02).

De esta forma Invest in Bogotá (2022) destaca a Bogotá como el mayor centro de consumo del país, su PIB per cápita es un 67% más alto que el PIB per cápita nacional. Teniendo cerca del 64% de las importaciones colombianas, y el 40% de las importaciones de bebidas y alimentos.

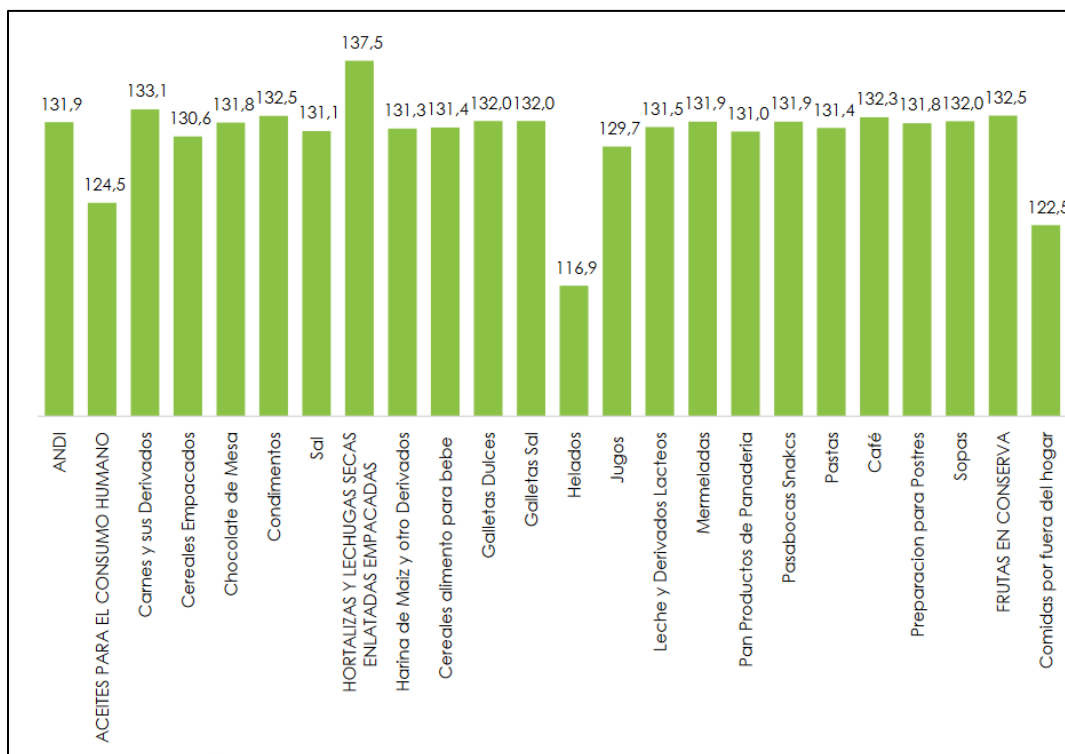
Finalmente, Invest in Bogotá (2022) estima “que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de USD 26.500 millones en 2024. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 4% anual en los próximos 5 años” (párr.05).

Con el fin de entender las tendencias del mercado, se hace necesario analizar el consumo de alimentos en el gasto de los hogares en Colombia. Para ello, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI (2021) por medio de la Cámara de la Industria de Alimentos y en asociación de Raddar.net estudia esta tendencia trimestralmente. De acuerdo con ANDI (2021) en la figura 34 se compara el gasto en el mes de diciembre del 2021 con el realizado en enero del 2020. En este se puede observar que los hogares tuvieron un gasto mayor al que realizaban anteriormente en todas las categorías. De esta manera se determina

que el gasto en hortalizas, lechugas, carnes y galletas, entre otros productos, destacan en medio de una temporada de alto consumo, dadas las vacaciones, celebraciones navideñas y fin de año, que impulsan el gasto de los hogares en alimentos.

Figura 34

Índice de gasto real según categorías en Alimentos Dic 2021.



Fuente: (ANDI, 2021)

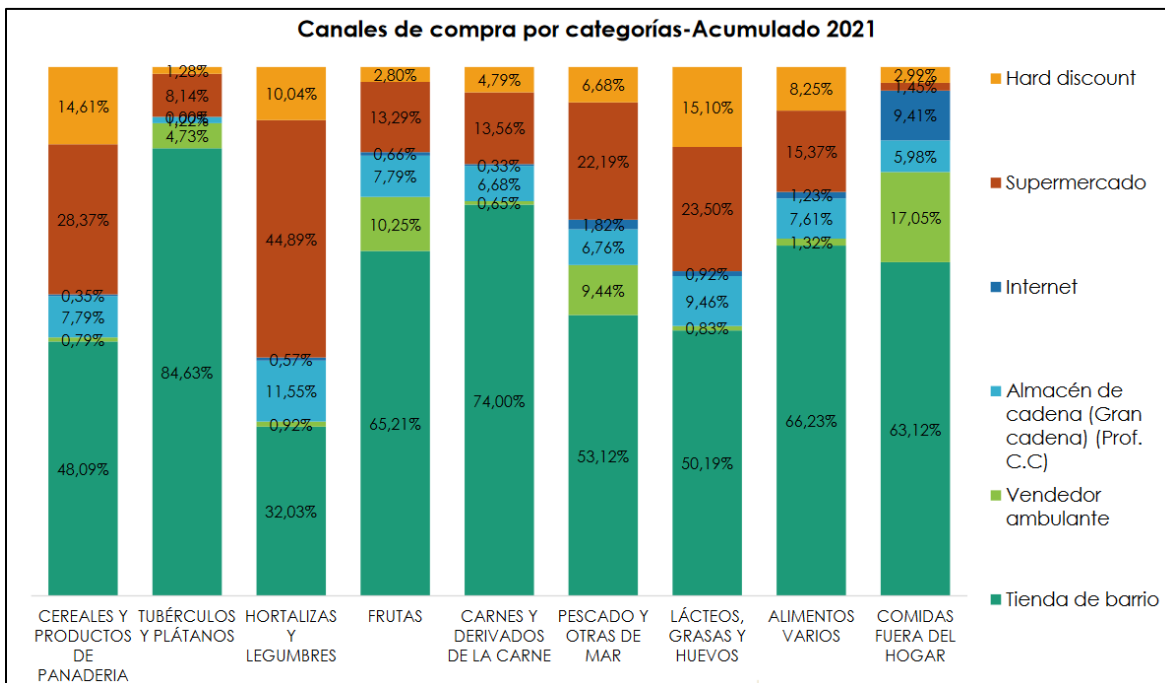
https://www.andi.com.co/Uploads/Presentaci%C3%B3n%20ANDI_Diciembre_2021%20Raddar.pdf

Uno de los aspectos importantes analizar son las tendencias de los canales de compra de los consumidores. De esta manera, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2021) presenta en la figura 35 que la categoría de lácteos, grasas y huevos junto a los cereales y productos de panadería tienen la mayor participación por medio de hard discount (Ara, Justo y Bueno, D1, etc.) como efecto de la búsqueda de bajos precios en medio de la alta

inflación. Finalmente, se evidencia como las categorías de tubérculos, y carnes tienen una mayor inclinación de compra en tiendas de barrio, dada su alta frecuencia de compra y consumo. Mientras que la compra de hortalizas y legumbres las realizan en supermercados.

Figura 35

Canales de compra por categorías-Acumulado 2021 Dic 2021.



Fuente: (ANDI, 2021)

https://www.andi.com.co/Uploads/Presentaci%C3%B3n%20ANDI_Diciembre_2021%20Raddar.pdf

Segmentación del mercado objetivo

Demográfico: Hombres y/o mujeres en rango de edad de 25 a 35 años, sin hijos, cuya vida cotidiana les impide llevar una alimentación saludable, dado que en su entorno la oferta está limitada a alimentos solicitados por aplicaciones y/o comida tradicional. Se ha establecido este rango de edad ya que con base en los resultados del estudio de segmentación del mercado.

Geográfico: Habitantes y/o transeúntes del sector del barrio Casalinda, ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá D.C.

Descripción de los consumidores

Las personas que se quiere potenciar como futuros clientes son hombres y/o mujeres que no tienen conocimiento de hábitos de alimentación saludable, aquellos que se encuentran en un rango de edad variado entre los 25 y los 45 años. Son personas que en cierta medida no tienen tiempo para su bienestar, se alimentan de acuerdo con lo van encontrando en su diario vivir sin pensar en la selección de alimentos saludables y/o verificar el valor nutricional de los mismos.

Objetivos de la investigación inicial de mercado.

- ✓ Determinar la percepción del producto frente al cliente potencial.
- ✓ Saber que otros servicios podrían complementar el portafolio inicial de Antojos de la Montaña.
- ✓ Determinar cuál sería el rango precio que el cliente potencial estaría dispuesto a comprar el producto.

Tamaño del mercado

Dado que no se logró encontrar registros del número de habitantes en el barrio Casalinda, este se determinará a partir de la población de la localidad y la UPZ a la cual pertenece (UPZ 65 Arborizadora). Según cifras de la Secretaria Distrital de Planeación y las proyecciones de población con base 2018, actualmente a 2022 la localidad de Ciudad Bolívar cuenta con una población de 656.015 habitantes. Por su parte la UPZ 65 cuenta con una población de 83.904 habitantes.

Tabla 5

Densidad de la población UPZ Arborizadora.

Fecha	2022
Código localidad	19
Localidad	Ciudad Bolivar
Código Upz	65
Upz	Arborizadora
Pob	83.904
AREA HA	296,61
Densidad	282,88

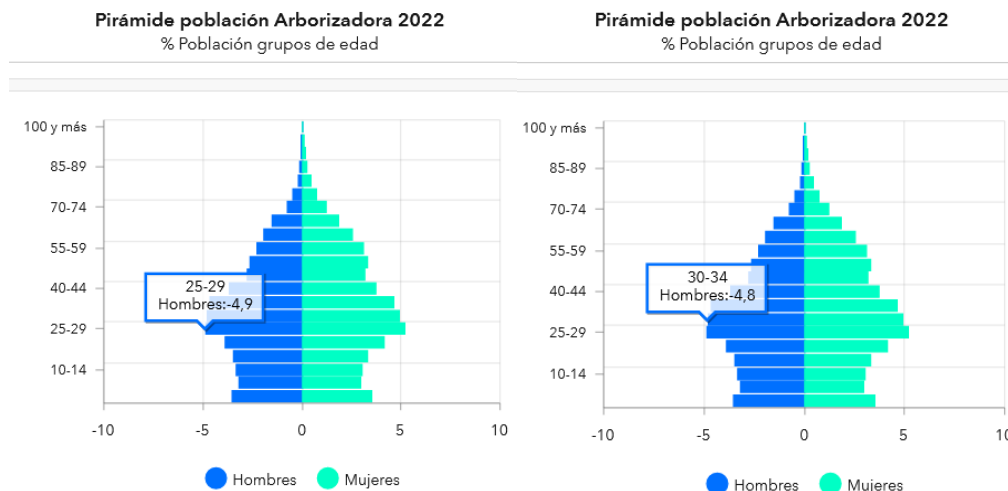
Fuente: (SDP Bogotá, 2022)

<https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2ac7960e89eb44709bc2dcae1eb96fb9>

De igual manera se tiene en cuenta la pirámide de población del sector determinando los porcentajes de población por grupos de edad en el rango que se requieren. En este caso para hombres y mujeres de 25 a 35 años.

Figura 36

Pirámide población Arborizadora 2022 hombres entre 25 a 35 años.

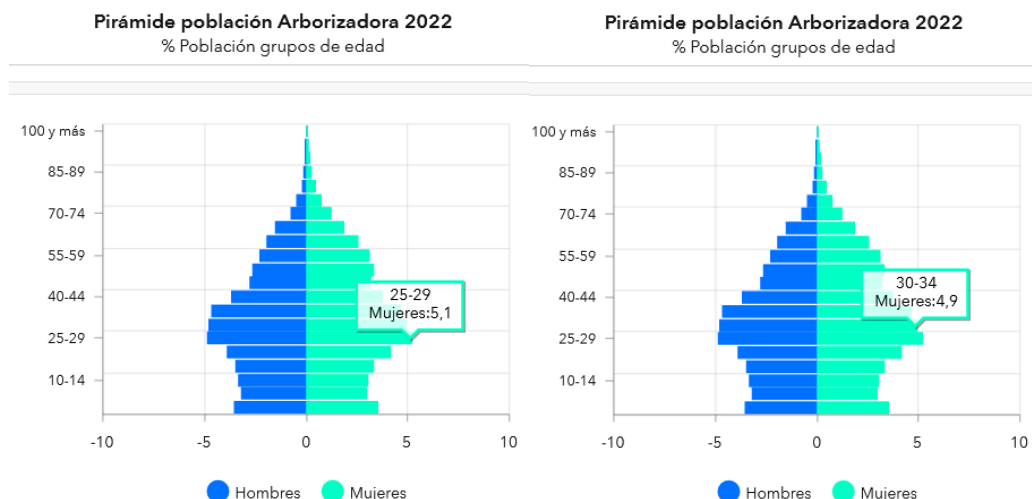


Fuente: (SDP Bogotá, 2022)

<https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2ac7960e89eb44709bc2dcae1eb96fb9>

Figura 37

Pirámide población Arborizadora 2022 mujeres entre 25 a 35 años.



Fuente: (SDP Bogotá, 2022)

<https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2ac7960e89eb44709bc2dcae1eb96fb9>

Con base en lo anterior se tiene que el 9.7% de la población de la UPZ 65 corresponde a hombres y el 10% a mujeres en el rango de edad del segmento de mercado seleccionado. Por lo tanto, del total de la población el grupo de interés representa el 19,7%.

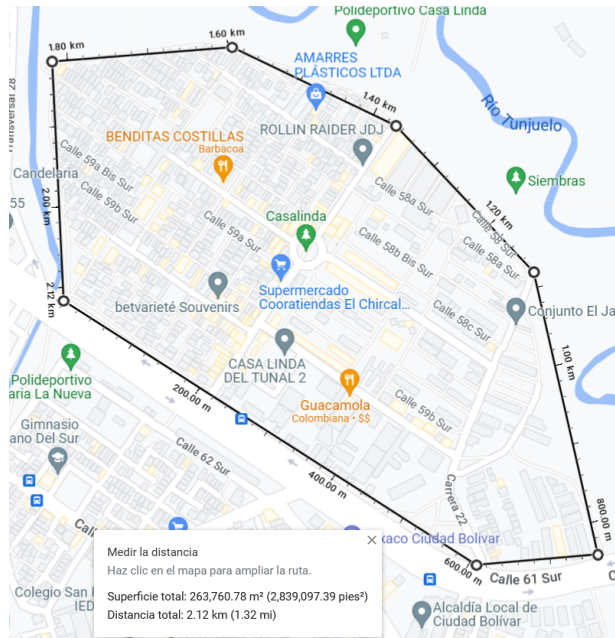
Cálculo de la muestra

Con los resultados obtenidos anteriormente se procede a calcular la muestra para el estudio de mercado basados en la densidad poblacional y pirámide de la población de la UPZ 65.

En primera instancia se define que el barrio Casalinda tiene una superficie total de 263.760,78 m². Y la densidad de la población UPZ Arborizadora es de 282,88 hab/hec. Por lo tanto, se obtiene una población total de 7461.26 habitantes.

Figura 38

Densidad del sector Casalinda.



Fuente: Google maps, 2022.

Para determinar el tamaño de la muestra representativa, tomamos el 19.7% de la población los cuales representan a mujeres y hombres entre los 25 y los 35 años.

N: Tamaño de la población total: 1469.86

El cálculo de la muestra estará definido por:

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

P: la probabilidad de que ocurra el evento estudiado.

q: la proporción de individuos que no poseen esa característica.

e: error muestral destacado, en este caso es de 5%.

k: nivel de confianza, indica la probabilidad que los resultados sean ciertos, el cual será del 1,96.

Para llevar a cabo esta investigación de mercado, las encuestas deberán ser aplicadas a una muestra de 304 habitantes del sector que cumplan las características del segmento establecido. Sin embargo, con el fin de obtener un resultado más preciso se toma la siguiente metodología.

Metodología herramienta de investigación.

Este estudio de investigación de mercado tiene como objetivo determinar la percepción del segmento del mercado a partir de la opinión que se tiene sobre el producto elaborado, para ello se invitó a 10 posibles clientes potenciales a participar durante un mes en la investigación, la cual consistió en ofrecer un menú diferente que cumpliera con las características descritas en el modelo de negocio durante 4 fines de semana. Al cabo de cada entrega se realizaría el instrumento de investigación diseñado de manera virtual y aplicado a través de la plataforma de Google Forms, la cual permite compartir la encuesta a través de medios masivos como el correo electrónico.

El formulario cuenta con 15 preguntas cerradas con la finalidad de validar el producto y comprensión de este al segmento de mercado objetivo.

La investigación tuvo lugar en el sector mencionado con antelación entre el 28 de noviembre de 2022 y el 18 de diciembre de 2022. Ver anexo C.

Semana 1: [Encuesta validación del mercado Antojos de la Montaña semana 1](#)

Semana 2: [Encuesta validación del mercado Antojos de la Montaña semana 2](#)

Semana 3: [Encuesta validación del mercado Antojos de la Montaña semana 3](#)

Semana 4: [Encuesta validación del mercado Antojos de la Montaña semana 4](#)

4.9. Resultados

Semana 1

Menú 1: Ensalada de la casa con pollo marinado en salsa de Yogurt

Ingredientes: Lechugas frescas, Espinacas frescas, Rúgala, Zucchini, Rábano, Arándanos, Aguacate, Tomate Cherry, Nueces y Queso. Con base de vinagreta; vinagre de sidra de manzana premium, aceite de oliva, limón, sal y pimienta

Acompañado de: Pechuga marinada en salsa de yogurt griego, finas hierbas y dorado en aceite de coco. Papa criolla doradas en aceite de coco.

Figura 39

Menú prototipo 1 Antojos de la Montaña.



Fuente: El Autor.

Conclusiones semana 1

El trabajo realizado para la primera semana de validación del producto permitió reconocer el panorama propicio para determinar la fijación del precio de cada menú. Inicialmente para cada menú se preparó un prototipo donde se determinó por gramaje las cantidades requeridas por cada porción del contenido del producto. De esta manera se determina la ficha técnica para la receta del producto y la base para la producción a gran escala. Finalmente, para efectos de la investigación se fijó el precio del producto en 15 mil pesos.

Figura 40

Ficha técnica Menú Antojos de la Montaña¹⁰.

Receta: Ensalada de la casa
CONTENIDO DE RECETAS

TIEMPO DE PREPARACIÓN



Ensalada de la casa

Plato principal

45
minutos

INGREDIENTES	INSTRUCCIONES	TIEMPO DE COCCIÓN
Lechugas Espinaca Rugula Zucchini Rábano Arándanos Tomate Cherry Aguacate Queso Tajado Nuez Pechuga Yogurt Griego papa finas hierbas Ajo paprika vinagre de la madre aceite de coco pimienta y sal aceite de oliva	En la máquina de pan, colocar los primeros seis ingredientes en el orden sugerido por el fabricante. Seleccionar la opción de masa. Comprobar la masa después de 5 minutos de mezclar: agregar 1 a 2 cucharas de harina, si fuera necesario. Una vez finalizado el ciclo, colocar masa en una superficie ligeramente espolvoreada con harina. Amasar durante 1 minuto. Tapar y dejar que desoanse 15 minutos. Colocar en una placa para hornear. Tapar y dejar que la masa se infle, aproximadamente 20 minutos. Espolvorear el ajo y la sal de ajo. Colocar las espinacas, las cebollas, los champiñones, los quesos y la albahaca. Hornear a 200 °C durante 35 a 40 minutos o hasta la masa esté dorada y el queso derretido. Dejar enfriar 5 minutos antes de cortar.	<div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 5px;"> TIEMPO DE COCCIÓN </div> <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 5px;"> 15 minutos </div> <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;"> RENDIMIENTO </div> <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;"> 6 porciones </div>

INFORME NUTRICIONAL (por porción)

287	Calorías
10	gramos de grasa total
16	miligramos colesterol
401	miligramos sodio
37	gramos hidratos de carbono

ETIQUETAS DE LA RECETA

Fuente: El Autor.

¹⁰ Prototipo de la información y receta por menú. Cada plato deberá tener una.

El resultado hacia el cliente fue positivo causando una gran impacto en la primera impresión del producto, como se puede apreciar en las respuestas abiertas de la pregunta 1 del instrumento utilizado. Los resultados se resumen a continuación:

- ✓ El 62,5% de los encuestados volverían a adquirir este primer menú.
- ✓ El 87,5% de los encuestados considera que este producto le ayudaría a mejorar sus hábitos alimenticios.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con las características descritas para la descripción del menú ofertado.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos.
- ✓ El 75% de los encuestados considera que la relación costo/beneficio es adecuada.
- ✓ A el 50% de los encuestados lo que más le gustó del producto fue que lo consideró saludable, el 37,5% le gustó la presentación y el 12,5% le gustó el sabor.
- ✓ El 75% de los encuestados considera que el impacto social que se generaría en la comunidad es la generación de hábitos alimenticios saludables
- ✓ El 100% de los encuestados recomendaría y hablaría sobre este producto.
- ✓ El 75% de los encuestados estaría dispuesto a pagar 18 mil peos por el menú y el 25% estaría dispuesto a pagar de 19 mil a 23 mil pesos.
- ✓ El 25% de los encuestados tendrían una frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana, el 62,5% una vez por semana y el 12,5% no lo compraría.
- ✓ El 50% de los encuestados haría una suscripción mensual.

De las observaciones principales en la pregunta abierta para comentarios de esta primera semana, se resaltó por parte de los cliente que el menú no contenía una bebida y que está la consideran importante al momento de hacer una compra. Por otro lado, los tiempos de entrega no fueron los indicados dado que las entregas se hicieron a domicilio y en algunos de los casos los alimentos no llegaron calientes. Finalmente se destaca que la percepción de los clientes es que este tipo de alimentación es más frecuente en mujeres que en hombres y que no es común que un hombre se alimente de esta manera.

Semana 2

Menú 2: Lentejada Orgánica

Ingredientes: Lentejas, aceite coco, cúrcuma, especias, champiñones, cilantro, sal y pimienta.

Acompañado de: Arroz blanco a base de aceite de coco, moneditas de plátano y ensalada con base de vinagreta; vinagre de sidra de manzana, aceite de oliva, limón, sal y pimienta.

Figura 41

Menú prototipo 2 Antojos de la Montaña.



Fuente: El Autor.

Conclusiones semana 2

El resultado hacia el cliente fue positivo causando una gran impacto en la primera impresión del producto, como se puede apreciar en las respuestas abiertas de la pregunta 1 del instrumento utilizado. Se desatancan aspectos como la buena presentación, la higiene y el sabor del producto. Los resultados se resumen a continuación:

- ✓ El 87,5% de los encuestados volverían a adquirir este primer menú.
- ✓ El 87,5% de los encuestados considera que este producto le ayudaría a mejorar sus hábitos alimenticios.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con las características descritas para la descripción del menú ofertado.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos.
- ✓ El 75% de los encuestados considera que la relación costo/beneficio es adecuada.
- ✓ A el 37,5% de los encuestados lo que más le gustó del producto fue la composición, el 25% le gustó la presentación, el 25% le gustó el sabor, y el 12,5% que es saludable.
- ✓ El 50% de los encuestados considera que el impacto social que se generaría en la comunidad es la generación de hábitos alimenticios saludables, y el otro 50% considera que rompe con paradigmas tradicionales.
- ✓ El 100% de los encuestados recomendaría y hablaría sobre este producto.
- ✓ El 75% de los encuestados estaría dispuesto a pagar 18 mil peos por el menú y el 25% estaría dispuesto a pagar de 19 mil a 23 mil pesos.

-
- ✓ El 37,5% de los encuestados tendrían una frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana, el 50% una vez por semana y el 12,5% una vez al mes.
 - ✓ El 50% de los encuestados haría una suscripción mensual.

De las observaciones principales en la pregunta abierta para comentarios de la segunda semana, se destaca que los tiempos de entrega aún deben mejorar. Así mismo se obtuvo comentarios como: “Me parece un emprendimiento saludable y con buenas expectativas para el futuro social y laboral”.

Semana 3

Menú 3: Verduras salteadas con lomo y crema de verduras.

Ingredientes: Lomo de cerdo con verduras salteadas, aceite coco, cúrcuma, especias, cilantro, sal y pimienta.

Acompañado de: Arroz blanco a base de aceite de coco, crema de verduras con un toque de nueces.

Figura 42

Menú prototipo 3 Antojos de la Montaña.



Fuente: El Autor.

Conclusiones semana 3

El resultado hacia el cliente fue positivo causando una gran impacto en la primera impresión del producto, como se puede apreciar en las respuestas abiertas de la pregunta 1 del instrumento utilizado. Se desatan can comentarios como: "La crema de verduras me asombró, con las nueces que tenía que pensé que era ajo, pero le quedaban muy bien"; "Muy nutritivo y me pareció apetitoso". Los resultados se resumen a continuación:

- ✓ El 100% de los encuestados volverían a adquirir este primer menú.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que este producto le ayudaría a mejorar sus hábitos alimenticios.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con las características descritas para la descripción del menú ofertado.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que la relación costo/beneficio es adecuada.
- ✓ A el 66,7% de los encuestados lo que más le gustó del producto fue que lo consideraron saludable, el 16,7% le gustó el sabor, y el 16,7% su composición.
- ✓ El 66,7% de los encuestados considera que el impacto social que se generaría en la comunidad es la generación de hábitos alimenticios saludables, el 16,6% considera que rompe con paradigmas tradicionales y el 16,7% considera que genera autocuidado.
- ✓ El 100% de los encuestados recomendaría y hablaría sobre este producto.

- ✓ El 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar 18 mil pesos por el menú, el 33,3% estaría dispuesto a pagar de 19 mil a 23 mil pesos y el 16,7% estaría dispuesto a pagar de 24 a 28 mil pesos.
- ✓ El 50% de los encuestados tendrían una frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana y el 50% una vez por semana.
- ✓ El 66% de los encuestados haría una suscripción mensual.

De las observaciones principales en la pregunta abierta para comentarios de la tercera semana, se destaca de nuevo el tema de la bebida. Así mismo se obtuvo comentarios como: “En el precio, estaría dispuesta a pagar más si incluyera bebida. En general tiene buen sabor y buena composición de ingredientes. La presentación de los alimentos, así como el empaque es elegante y llamativo, y va a juego con la temática que plantea el proyecto de natural.”.

Se observa el menú de la semana 3 ha sido el que más ha llenado las expectativas del cliente.

Semana 4

Menú 4: Ensalada de quinoa con verduras.

Ingredientes: Ensalada de frijol con base de quinoa, verduras frescas y vinagreta; vinagre de sidra de manzana, aceite de oliva, limón, sal y pimienta.

Acompañado de: Alitas a las finas hierbas y patacón.

Figura 43

Menú prototipo 4 Antojos de la Montaña.



Fuente: El Autor.

Conclusiones semana 4

Finalmente, en la semana 4 se adiciona al instrumento una calificación del nivel de satisfacción del servicio ofrecido, obteniendo una calificación de 5 en un 50% de los encuestados y una calificación de 4 en el restante 50%.

El resultado hacia el cliente fue positivo causando una gran impacto en la primera impresión del producto, como se puede apreciar en las respuestas abiertas de la pregunta 1 del instrumento utilizado. Se desatan can comentarios como: "Muy rico, se veía muy apetitoso la presentación es excelente". Los resultados se resumen a continuación:

- ✓ El 100% de los encuestados volverían a adquirir este primer menú.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que este producto le ayudaría a mejorar sus hábitos alimenticios.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con las características descritas para la descripción del menú ofertado.
- ✓ El 83,3% de los encuestados considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos.
- ✓ El 100% de los encuestados considera que la relación costo/beneficio es adecuada.
- ✓ A el 50% de los encuestados lo que más le gustó del producto fue que lo consideraron saludable, el 16,7% le gustó el sabor, y el 33,3% su composición.
- ✓ El 66,7% de los encuestados considera que el impacto social que se generaría en la comunidad es la generación de hábitos alimenticios saludables, el 33,3% considera que rompe con paradigmas tradicionales.
- ✓ El 100% de los encuestados recomendaría y hablaría sobre este producto.

- ✓ El 83,3% de los encuestados estaría dispuesto a pagar 18 mil pesos por el menú, y el 16,7% estaría dispuesto a pagar de 19 mil a 23 mil pesos.
- ✓ El 66,7% de los encuestados tendrían una frecuencia de compra de 2 a 3 veces por semana y el 33,3% una vez por semana.
- ✓ El 50% de los encuestados haría una suscripción mensual.

De las observaciones principales en la pregunta abierta para comentarios de la cuarta semana, se destaca de nuevo el tema de la bebida. Así mismo se obtuvo comentarios como: "Muy rico y balanceado los sabores, cumplió mis expectativas de comida saludable y muy rica en sabor, faltó la bebida".

Como conclusión, se resalta la labor de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la academia y poder llevar a la realidad la validación del producto. Confirmando los objetivos iniciales del estudio piloto de la siguiente manera:

- ✓ La percepción final del cliente hacia el producto es que considera que ayudaría a mejorar sus hábitos alimenticios, rompería con paradigmas tradicionales, así como aporte a la comunidad en la generación de hábitos alimenticios saludables.
- ✓ El cliente considera que la composición y el sabor del producto hace que sea un alimento saludable.
- ✓ Se determina que se debe complementar el portafolio inicial de Antojos de la Montaña con bebidas que cumplan con el requerimiento del modelo de negocios.
- ✓ Se determina que existe una relación costo/beneficio adecuada sobre un precio promedio de 18 mil pesos. Este sería el rango precio que el cliente potencial estaría dispuesto a comprar el producto.

4.10. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

Con base en los resultados anteriores, se procede a realizar el cálculo de la demanda potencial de ventas. A partir de la población objetivo de 1470 personas, y con un factor de intención de compra del 87,5% (Resultado del promedio de la respuesta #2 del instrumento), se obtiene una demanda potencial de 1286 personas.

Con el fin de determinar un pronóstico de ventas de manera objetiva, se tendrá en cuenta la frecuencia de compra resultado de la investigación anterior.

Tabla 6

Cálculo porcentaje intención de compra.

Frecuencia de compra	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Promedio
Una vez a la semana	62.50%	50%	50%	66.70%	57.3%
De 2 a 3 veces por semana	25%	37.50%	50%	33.30%	36.5%
Una vez cada 15 días	0	0	0	0	0.0%
Una vez al mes	0	12.50%	0	0	3.1%
No lo compraría	12.50%	0	0	0	3.1%

Fuente: El Autor.

Tabla 7

Porcentaje intención de compra de la demanda potencial.

Frecuencia de compra	Promedio	Demanda Objetivo	Demanda total mensual por frecuencia
Una vez a la semana	57.3%	737	2948
De 2 a 3 veces por semana	36.5%	469	3751
Una vez cada 15 días	0.0%	0	0
Una vez al mes	3.1%	40	40
No lo compraría	3.1%	40	0
		Total menús al mes	6739
		Total menús al día	225
		Capacidad inicial diaria	22

Fuente: El Autor.

Con base en el análisis del resultado de la tabla 7, el total de la demanda mensual para la población objetivo de 1470 personas es de 6739 menús. Por consiguiente, la capacidad instalada deberá estar diseñada para atender 225 menús diarios. Sin embargo, dado que este producto es nuevo en el mercado se iniciará atendiendo el 10% de la demanda objetivo.

El objetivo de ventas en el primer año de Antojos de la Montaña es ofrecer 10727 solicitudes de menús saludable, con una estimación de crecimiento mensual en ventas de aproximadamente del 5%, iniciando con 674 menús en el primer mes. Así mismo se espera tener un crecimiento del 57% anual para el primer año. Se debe destacar que el crecimiento va ligado a la estrategia de alianza con los proveedores que se debe mantener a lo largo del crecimiento de la organización, ya que al ser mercados campesinos y eliminar los intermediarios permite la reducción de costos de producción.

Tabla 8

Proyección ventas mensual.

Proyección anual unidades vendidas	
Mes	Unidades vendidas
Mes 1	674
Mes 2	708
Mes 3	743
Mes 4	780
Mes 5	819
Mes 6	860
Mes 7	903
Mes 8	948
Mes 9	996
Mes 10	1045
Mes 11	1098
Mes 12	1153
Total unides vendidas anualmente	10727

Fuente: El Autor.

Tabla 9*Proyección ingreso mensual.*

Producto	Valor de venta	Demanda mensual producto	Ingreso por mes
Menú saludable Antojos de la Montaña	\$ 18,000.00	674	\$ 12,130,173.56
		708	\$ 12,736,682.24
		743	\$ 13,373,516.35
		780	\$ 14,042,192.17
		819	\$ 14,744,301.78
		860	\$ 15,481,516.87
		903	\$ 16,255,592.71
		948	\$ 17,068,372.35
		996	\$ 17,921,790.96
		1045	\$ 18,817,880.51
		1098	\$ 19,758,774.54
		1153	\$ 20,746,713.26
		Total Ingresos 1er año	\$ 193,077,507.31

Fuente: El Autor.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes con la finalidad de obtener a cambio una ganancia (Kotler & Armstrong (2017)).

Con el fin de entablar relaciones redituables y de largo plazo con el cliente, la estrategia de Marketing para Antojos de la Montaña estará orientada hacia crear valor al cliente y a la sociedad, de esta forma se busca llegar a los mercados meta.

Así como lo menciona Kotler y Armstrong (2017) “este tipo de estrategia adopta una perspectiva de afuera hacia dentro, entendiendo primero las necesidades del cliente, y en la mayoría de los casos teniendo presente que éstos no saben lo que quieren o ni siquiera lo que es posible para ellos reflejado en un producto y/o servicio” (p.11).

Las principales herramientas del plan de estrategia de mercado es la mezcla del marketing, la cual se clasifica en cuatro grandes grupos denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción

Abordando la explicación anterior y con base en los resultados del estudio piloto de mercado. El plan de introducción de mercado estará focalizado en los siguientes aspectos:

- ✓ Estrategia de marketing societal o enfoque de marketing 3.0 con el fin de crear valor a la comunidad, rompiendo paradigmas y aportar en mejorar los hábitos alimenticios en la comunidad.
- ✓ Estrategia de introducción y lanzamiento del producto al mercado organizando el primer año el portafolio con base en las observaciones del cliente. Así mismo, que éstos reconozcan el valor agregado de los productos con facilidad.
- ✓ Estrategia enfocada a la relación costo/beneficio del producto.

5.1. Objetivos mercadológicos

Con el fin de lograr implementar el plan de introducción al mercado y las estrategias propuestas se fijan los siguientes objetivos a largo plazo:

- ✓ Lograr la participación del 1% del mercado objetivo en el primer año.
- ✓ Tener liderazgo en la calidad del producto.
- ✓ Impedir la entrada de competidores.
- ✓ Crear y mantener la imagen de la empresa y el producto.
- ✓ Mantener la capacidad instalada para el primer año.
- ✓ Lograr mantener la estabilidad de precios.
- ✓ Maximizar el beneficio a corto y largo plazo.

5.2. La estrategia de mercadeo

Respondiendo a los resultados obtenidos en el estudio piloto de mercado del capítulo anterior, donde el cliente potencial busca del modelo de negocio:

1. Mejorar sus hábitos alimenticios, romper paradigmas y generar un aporte a la sociedad.
2. Garantizar una composición del producto con alimentos saludables y funcionales.
3. Un complemento con bebidas conforme a la temática del modelo de negocio.
4. Un precio asequible en un rango de 18 mil pesos.

La estrategia de marketing para la empresa estará enfocada en dar cumplimiento a estos requerimientos y a la misión de Antojos de la Montaña. Con base en la definición del segmento de mercado y el mercado meta, el plan de marketing estará estructurado en tres estrategias y que permitirán un plan orientado a crear valor al cliente; la primera enfocada al micromarketing (marketing local o individual), el cual permite adaptar la marca y las promociones a las necesidades y los deseos de los consumidores locales (definido en el segmento de mercado), la segunda enfocada en el Marketing 3.0, la cual no sólo busca las ganancias económicas de la organización, sino también el bienestar de los clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para el negocio, la viabilidad de proveedores clave y el bienestar económico de la comunidad en las que producen y venden (Kotler & Armstrong, 2017), y finalmente la aplicación del Marketing societal, este último orientado al marketing sustentable, ya que este exige productos que no sólo sean agradables sino también benéficos.

5.3. Estrategias del producto

Antojos de la Montaña manejará inicialmente dos tipos de productos principales, el primero está basado en los menús saludables a partir de alimentos funcionales y el segundo y con base al resultado del estudio de mercado serán bebidas de infusiones frutales libres de saborizantes y endulzantes artificiales.

Con el fin de crear valor al cliente, se implementarán cuatro estrategias:

- ✓ Estrategia de marca.
- ✓ Estrategia de diferenciación.
- ✓ Estrategia de posicionamiento.
- ✓ Estrategia de servicio como valor agregado.

Estrategia de marca

Aunque el nombre de la compañía es <Antojos de la Montaña>, se deberá entrar a evaluar si los productos se impulsarán con este nombre, o se deberá crear una marca para cada producto con base en sus características. De acuerdo con Schnarch (2021), “la marca incluye un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar la oferta (productos o servicios) de una organización o de un grupo de ellas y diferenciarla de las de la competencia” (p.247).

(Schnarch K, 2021) presenta algunas de las características que la marca debiera tener: ser sencilla y corta, fácil de pronunciar y leer, fácil de recordar y reconocer, ser distintiva, asociable al producto, sugerir algo y estar protegida legalmente.

Una marca está compuesta por tres elementos:

- ✓ Un nombre: una palabra pronunciable.

- ✓ Un logotipo: una representación gráfica del nombre con estilo tipográfico.
- ✓ Grafismos o representaciones no pronunciables (dibujos, colores, formas).

Presentación

Una vez se defina este aspecto, la marca deberá contar con las siguientes características:

- ✓ La presentación.
- ✓ El diseño.
- ✓ El empaque.
- ✓ La etiqueta.
- ✓ Información nutricional

Schnarch (2021), indica “que estos elementos son una herramienta competitiva muy importante para diferenciar nuestro producto del de la competencia, y a menudo están dentro de los factores críticos del éxito” (p.243).

Un ejemplo de ello para el modelo de negocio se presenta a continuación:

Figura 44

Prototipo etiquetado menús Antojos de la Montaña.



Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de diferenciación

Kotler y Armstrong (2017) exponen “que cada marca debería elegir un atributo y proclamarse como la “número uno” en ese atributo. Dado que los compradores suelen recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad con una comunicación excesiva” (p.219).

Es por lo que, el atributo principal de Antojos de la Montaña será promover los beneficios de conocer y adoptar en su día a día una alimentación saludable, es por lo que la diferenciación se verá reflejada en los siguientes criterios como lo indican Kotler y Armstrong (2017)

Diferencias para promover

- ✓ **Importante:** La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- ✓ **Distintiva:** Los competidores no ofrecen la diferencia, o bien la empresa podría ofrecerla de manera más distintiva.
- ✓ **Comunicable:** La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- ✓ **Exclusiva:** Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.

Análisis del Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización (VRIO)

El desarrollo de la matriz VRIO permite elegir la estrategia competitiva a seguir y de esta manera poder enfocar los recursos de valor, raros e inimitables que son los que generan una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia (Mayorga, 2014).

Para Mayorga, 2014 el análisis VRIO identifica los recursos, es decir los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. Para ese fin, se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

- Valor: ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Tabla 10

Matriz VRIO para Antojos de la Montaña.

RECURSO/CAPACIDAD	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Recursos Financieros					
Acceso a fuentes crediticias y financieras.	SI	NO	SI	SI	Desventaja competitiva
Recursos Físicos					
Diseño de infraestructura (local).	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menú especializado con alto valor nutricional a partir de alimentos funcionales. ✚ Bebidas naturales libres de azúcar. ✚ Snacks saludables (obleas gourmet) 	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Tiene áreas para estacionamiento dentro de locales.	NO	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Recursos Individuales					
Fuerza de trabajo	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva
Asesoría nutricional	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva sostenible
Recursos Organizacionales					
Experiencia y calificación de personal de atención.	SI	NO	SI	SI	Paridad competitiva
Tiene alianzas con proveedores (Mercados campesinos y huertas urbanas)	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones análisis VRIO

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles (VCS):

- ✓ Se cuenta con un menú especializado de alta calidad (alimentos funcionales).

- ✓ Asesoría nutricional a clientes frecuentes.
- ✓ Alianza con proveedores directos (mercados campesinos y/o huertas urbanas):

Estos recursos cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO (Valor, Raro, Inimitable, Organización).

Estrategia de posicionamiento del producto

Con base en la segmentación establecida tanto en la demográfica y la geográfica, se tiene que en el sector prevalecen los restaurante de comida tradicional o llamados comúnmente <corrientazos>. Es por ello, que al brindar al sector una solución como la planteada en este modelo de negocio se abre una nueva puerta a la comunidad de adquirir nuevos conocimientos y mejores productos. De esta manera Antojos de la Montaña se convertirá en un negocio reconocido por su estrategia de diferenciación. Sin embargo, para iniciar la ejecución del plan de negocio es preciso determinar cuál es la manera correcta para ser reconocidos. Es por estos, que se determina implementar una estrategia de posicionamiento <**Más por Más**>. Kotler y Armstrong (2017) exponen “que el posicionamiento más por más implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. La oferta de marketing no sólo es de calidad elevada, sino que también otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y un estilo de vida sublime” (p.220). Con esto se busca que darle un reconocimiento a la marca en el sector, así como cubrir los costos que se deriven de los talleres de nutrición y cocina ofrecidos de manera gratuita a la comunidad.

El servicio como valor agregado

Esta estrategia es muy bien explicada por Schnarch (2021) el cual expone “que para introducir con éxito los nuevos productos, debe incorporarse una estrategia del servicio, entendida como la manera de pensar y actuar de la empresa; a través de ella, la organización se vuelca hacia los clientes, internos y externos, creando y manteniendo una cultura y actitud

de servicio y garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo” (p.252). El nuevo producto tiene que proporcionar el requisito mínimo para responder a las expectativas básicas, eso sería lo esencial para su venta, pero los valores agregados aumentan el beneficio y garantizan el reconocimiento y la venta competitiva

5.4. Estrategias de precio – modelo de ingreso

Uno de los aspectos importantes antes de la definición de las estrategias de precio, es que estas deberán estar basadas en la percepción del precio y el valor por parte de los consumidores. Dado que finalmente el valor final lo dará el consumidor quien a su juicio decide si el precio cumple a cabalidad sus necesidades. Schnarch (2021) indica que, “al fijar los precios del nuevo producto, la empresa debe tomar en consideración la manera en que el consumidor lo percibe y cómo estas percepciones influyen en la decisión de compra” (p.258).

Modelo de ingreso

El modelo de ingreso seleccionado es el **método del costo más margen**, el cual consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto este se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales debidos al número de unidades producidas. Para Schnarch (2021) “esta modalidad simplifica la determinación del precio, es muy popular, facilita también el cálculo de cualquier rebaja o ajuste en el precio, y lleva a precios similares entre los competidores” (p.259).

Así mismo Schnarch (2021) resalta la importancia de “la percepción del valor del cliente para desarrollar una estrategia de precios, los emprendedores y empresarios también deben tener en cuenta factores como las 5 C (en inglés)” (p.261):

- ✓ Company objectives (objetivos de la empresa).
- ✓ Customers (clientes).

- ✓ Costs (costos).
- ✓ Competition (competencia).
- ✓ Channel members (cadena de valor).




Estrategia de precios de lanzamiento

Se opta por esta estrategia dado que es fundamental para el posicionamiento y condiciona el éxito comercial desde el día uno de apertura, también es fundamental en la operación financiera de la organización. Posterior al análisis de costos, demanda y competencia se define la siguiente estrategia:

- ✓ Precio inicial elevado, el cual selecciona a los clientes potenciales.

Si bien es cierto, se quiere tener una penetración rápida en el mercado, es prioridad para Antojos de la Montaña obtener la fidelización de los clientes quien a futuro nos permitirán ampliar el mercado meta a partir del voz a voz.

Es por ello, que se propone el siguiente precio de lanzamiento:

-  Botella de 250ml de infusión de agua de fruta o vegetales por \$3.500 pesos.
-  Menú saludable por \$18.000 pesos.
-  Promoción combo-bebida + menú \$20.900 pesos.

5.5. Estrategias de distribución

La estrategia de distribución será directa, dado que este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios. En la actualidad la mayoría de los consumidores prefieren adquirir los productos vías E-commerce.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

Objetivo estrategia de comunicación.

- ✓ Diseño y desarrollo de página Web.
- ✓ Diseño responsive para dispositivos móviles.
- ✓ Creación redes sociales

WebMaster

- ✓ Administración de dominios y subdominios
- ✓ Servicio de hosting o alojamiento de página Web - Hasta 20 Gigas de almacenamiento
- ✓ Administración y soporte cuentas de correo electrónico - Hasta 25 cuentas
- ✓ Administración de canales como Google Business y Google Maps
- ✓ Certificados SSL incluidos - Instalación y renovaciones

SEO - Posicionamiento en Buscadores

- ✓ Seguimiento a tráfico, eventos de interacción y objetivos en Página Web
- ✓ Seguimiento a frases de consulta, tendencias de consulta y cambios en algoritmos de buscadores
- ✓ Modificación y mejoramiento continuo a tags y metatags de contenidos

- ✓ Edición de contenidos para mejoras en posicionamiento
- ✓ Construcción de links y reputación en buscadores como Google. SEO off-page
- ✓ Reporte mensual de tráfico, posicionamiento de principales frases de consulta y eventos de interacción
- ✓ Seguimiento a tráfico generado por campañas en Facebook, Adwords y E-mail marketing

Community Manager

- ✓ Marketing a través de comunidad Antojos de la Montaña, creación de talleres de socialización con la comunidad.

5.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

En cuanto a las estrategias de marketing se definió las siguientes:

Se cotiza un plan de Marketing Intermedio. Desde \$941,000 - \$1,037,000

6. Aspectos técnicos

6.1. Fichas técnicas de los productos y/o servicios

Caicedo et al., (2017) informan que “la alimentación y la nutrición son procesos complementarios, y con características diferentes, esenciales para la vida de las personas y las comunidades” (p.82). Así mismo, Caicedo et al., (2017) explican “que la alimentación se relaciona con la manera en que se proporcionan los alimentos indispensables para el cuerpo. Es un acto voluntario, y consciente, permeado por diferentes factores sociales, culturales, económicos y ambientales. La nutrición hace referencia a aquellos procesos involuntarios en los que la persona ingiere y digiere alimentos, los absorbe, transporta, aprovecha los nutrientes, y las sustancias no nutritivas, y excreta los desechos del metabolismo” (p.82).

Con base en lo anterior, se propone menús que cumplan con una relación entre alimentación y la nutrición que aporten bienestar a las personas. Para esto cada menú debe contar la ficha técnica propuesta en la tabla 11.

Dado que la elaboración del menú corresponderá a las necesidades médicas, deportivas, etc. de cada cliente. Los menús y recetas se deberán realizar al detalla con el nutricionista a contratar. De esta forma Antojos de la Montaña deberá realizar el estudio de los

menús que se requieran y que estos correspondan a una cantidad suficiente que permita la variación de platos y no se genere monotonía para el cliente.

Tabla 11

Propuesta ficha técnica del menú

FICHA TÉCNICA DEL MENÚ		
Ítem	Descripción	Detalle
1	Nombre	
2	Descripción	
3	Fotografía	
4	Número de porciones y tamaño de cada porción	
5	Lista de equipos, utensilios y menaje que se va a utilizar	
6	Lista de ingredientes y cantidad que se va a utilizar	
7	Tiempo de preparación	
8	Proceso de elaboración (paso a paso)	
9	Instrucciones de emplatado	
10	Recomendaciones de acompañamientos	
11	Etiquetado nutricional	
12	Semaforización según el índice de calidad de alimentos	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Robelto et al., 2021).

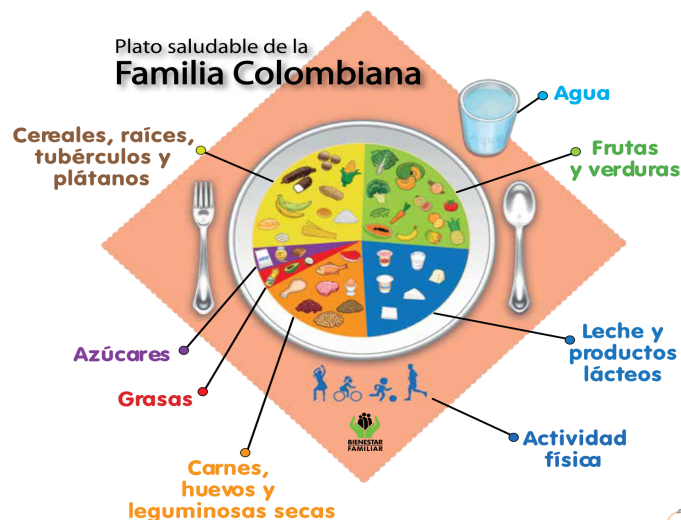
Con base en lo anterior y en conjunto con ICBF (2015) definen que los grupo de alimentos que corresponden a el Plato saludable de la Familia Colombiana agrupa los alimentos así:

- ✓ Cereales, tubérculos, raíces, plátanos y derivados.
- ✓ Frutas y Verduras.
- ✓ Leche y productos lácteos.
- ✓ Carnes, huevos, leguminosas secas, frutos secos y semillas.
- ✓ Grasas.
- ✓ Azúcares

Así mismo ICBF (2015) presentan la distribución de los alimentos dentro del plato. En la figura se indica que, en cada tiempo de comida, se deben incluir alimentos de todos los grupos o su mayoría, en cantidades o porciones adecuadas.

Figura 45

Plato saludable de la Familia Colombiana.

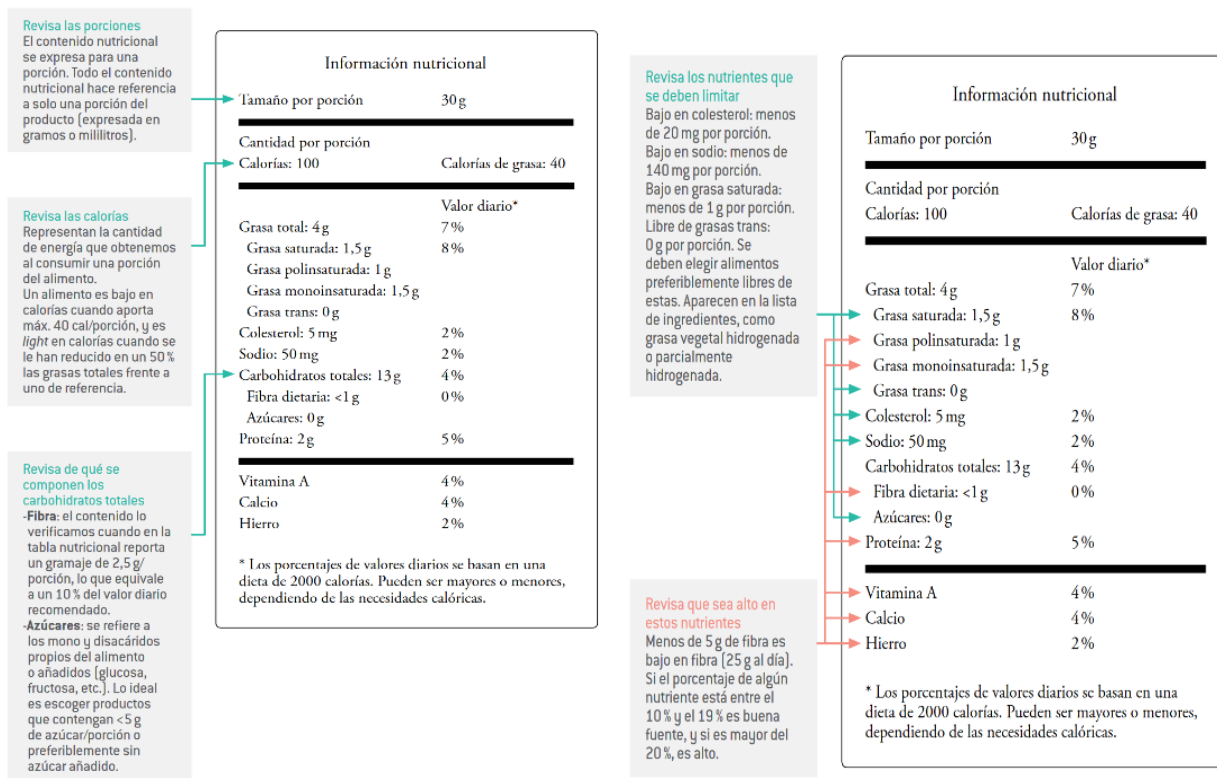


Fuente: (ICBF, 2015)

Con base en la información proporcionada por Robelto et al., (2021) un adecuado etiquetado debe contar con las características que se describen en la figura 46. De esta forma se propone el etiquetado para cada menú establecido por Antojos de la Montaña como se observa en la figura 44, el cual a su vez debe contar con las descripciones de posicionamiento de la marca.

Figura 46

Características etiquetado menús.

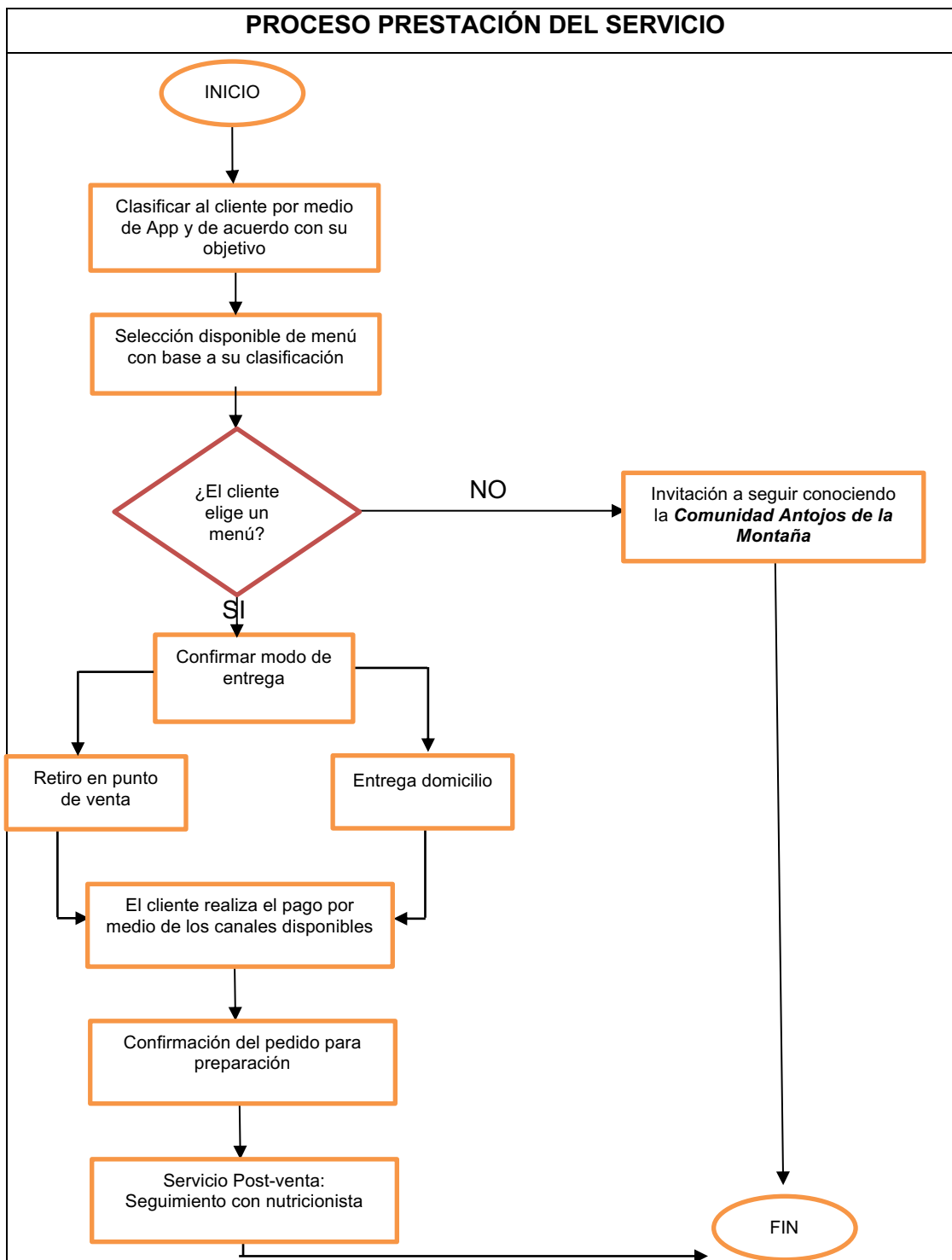


Fuente: (Robelto et al., 2021).

6.2. Proceso productivo o de prestación del servicio

Tabla 12

Proceso de la prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Recursos tecnológicos e infraestructura

Tabla 13

Recursos requeridos para maquinaria y/o equipo.

EQUIPO MAYOR		
Tipo de activo	Cantidad	Valor unitario
EQUIPO DE REFRIGERACION		
Vitrina refrigerada mostrador	1	\$ 5,800,000
Frigorífico de congelación/congelador o mixto	1	\$ 3,090,000
Refrigerador	1	\$ 2,800,000
EQUIPO DE COCCION		
Estufa (fogones)	1	\$ 524,000
Plancha industrial	1	\$ 785,000
Horno industrial	1	\$ 580,000
Campana extractora	1	\$ 219,900
EQUIPO DE LIMPIEZA		
Trampa de grasas	1	\$ 810,000
Lavaplatos (INCORPORADO CON LA ESTUFA)	1	\$ -
Escoba	1	\$ 5,000
Recogedor	1	\$ 5,000
Trapero	1	\$ 5,000
Guantes	1	\$ 5,000
Balde	1	\$ 10,000
Trapos	1	\$ 10,000
Delantales	1	\$ 50,000
Servilletas	1	\$ 50,000
EQUIPO DE APOYO		
Mesa de apoyo o de preparación	1	\$ 900,000
Zona de entrega o barra	1	\$ 1,099,900
Sistema POS	1	\$ 500,000
Televisor	1	\$ 1,990,000
Equipo de sonido(parlantes)	1	\$ 1,799,900
Estantería (almacenar vajilla y condimentos)	1	\$ 1,499,900
EQUIPO DE SEGURIDAD		
Botiquín	1	\$ 52,000
Cámaras de seguridad	1	\$ 250,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14*Recursos requeridos para maquinaria y/o equipo.*

EQUIPO MENOR		
Tipo de activo	Cantidad	Valor unitario
Máquina para hacer obleas	1	\$ 248,000
Máquina para hacer infusiones herbales y frutales	1	\$ 650,000
Máquina de café	1	\$ 844,231
Licuada de alto rendimiento	1	\$ 1,997,800
Picadora de frutas y verduras	1	\$ 504,000
Pelador de frutas y verduras	1	\$ 106,000
Batidora	1	\$ 138,541
Amasadora	1	\$ 219,700
Rallador vertical	1	\$ 41,990
Báscula	1	\$ 150,000
Colador	1	\$ 21,800
Tijeras de cocina	1	\$ 27,990
Tablas de picar	1	\$ 42,990
Medidores	1	\$ 37,990
Pinzas	1	\$ 20,990
Espátulas	1	\$ 50,000
Sartenes	1	\$ 54,900
Batería de ollas	1	\$ 117,990
Bandejas	1	\$ 25,990
Cuchillos	1	\$ 200,000
Cucharas de acero	1	\$ 50,000
Cucharones de acero	1	\$ 100,000
Bowls grandes de vidrio	1	\$ 200,000
Bowls con tapa para llevar de vidrio	1	\$ 1,000,000
Vasos	1	\$ 300,000
Platos para sopa	1	\$ 500,000
Platos para ensalada	1	\$ 500,000
Platos para postre	1	\$ 500,000
Vasos de vidrio con tapa	1	\$ 300,000

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Planta física

Dentro de las teorías administrativas para la optimización de los procesos, se tiene el estudio de tiempos y movimientos para la medición del trabajo propuesto por Frederick W. Taylor. Con el resultado de este, se puede determinar un flujo de trabajo eficaz y eficiente el cual permitirá el aumento en la capacidad de producción y la reducción en los tiempos de entrega. De aquí la importancia que en la realización del diseño de la planta física de Antojos de la Montaña se tome como base un diagrama de flujo de trabajo adecuado que permita la optimización en la gestión de operaciones.

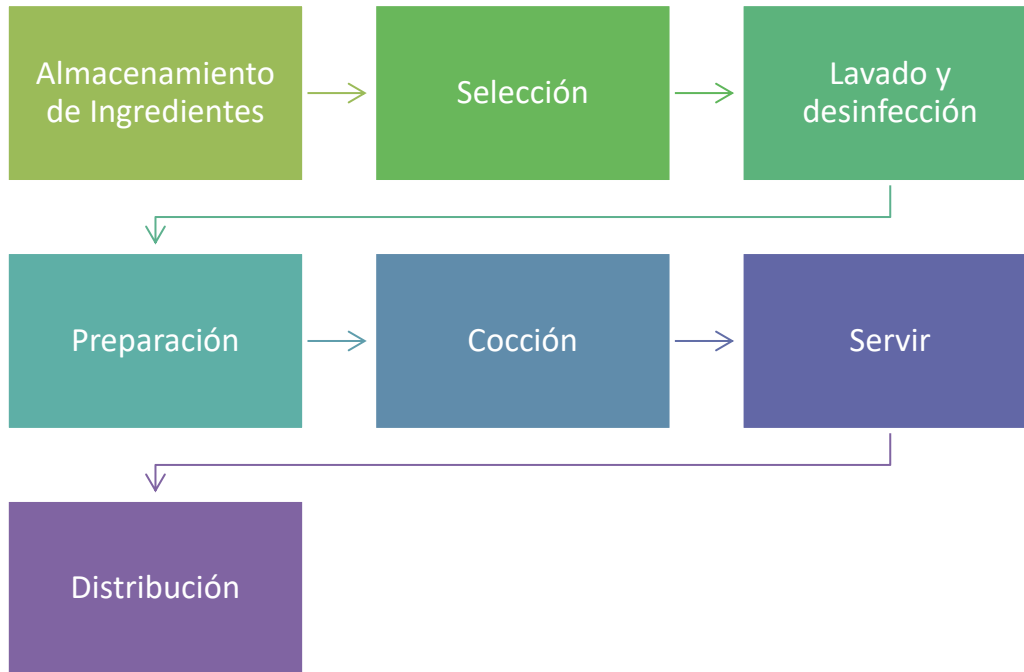
Para alcanzar una capacidad de venta diaria inicial de 22 menús (resultado de la tabla 7), y basándose en la metodología de venta grab and go. No se requiere la adecuación de un espacio de mesas y sillas, es por ello que el diseño de la planta física estará enfocado en la eficiente distribución de la cocina. Conforme aumente el flujo de ventas, se irá adecuando la planta física.

Dado el diseño propuestos en la figura 49 al final de la preparación se contara con una barra de entrega del producto final.

A partir de Inmobiliario 3D (2022) se propone el siguiente flujo de trabajo en el área de cocina:

Figura 47

Diagrama Flujo de Trabajo en Cocina.



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Inmobiliario 3D, 2022).

Figura 48

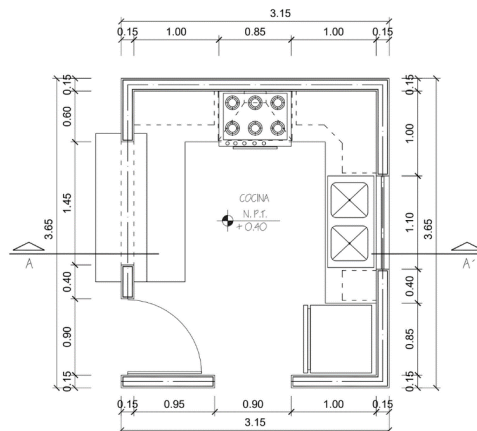
Diseño cocina a partir de Flujo de Trabajo.



Fuente: (Inmobiliario 3D, 2022).

Figura 49

Diseño Vista en planta cocina a partir de Flujo de Trabajo¹¹.

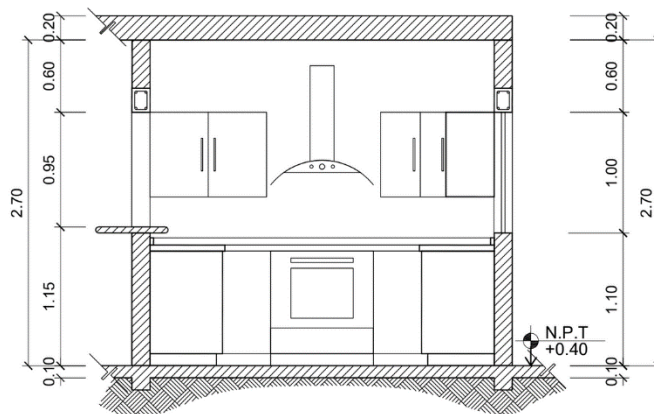


COCINA EN PLANTA
ESC 1:20

Fuente: (Inmobiliario 3D, 2022).

Figura 50

Diseño Vista en Corte cocina a partir de Flujo de Trabajo.



COCINA EN CORTE A-A'
ESC 1:20

Fuente: (Inmobiliario 3D, 2022).

¹¹ Inmobiliario 3D: [Plano diseño Inmobiliario 3D](#)

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico

Misión

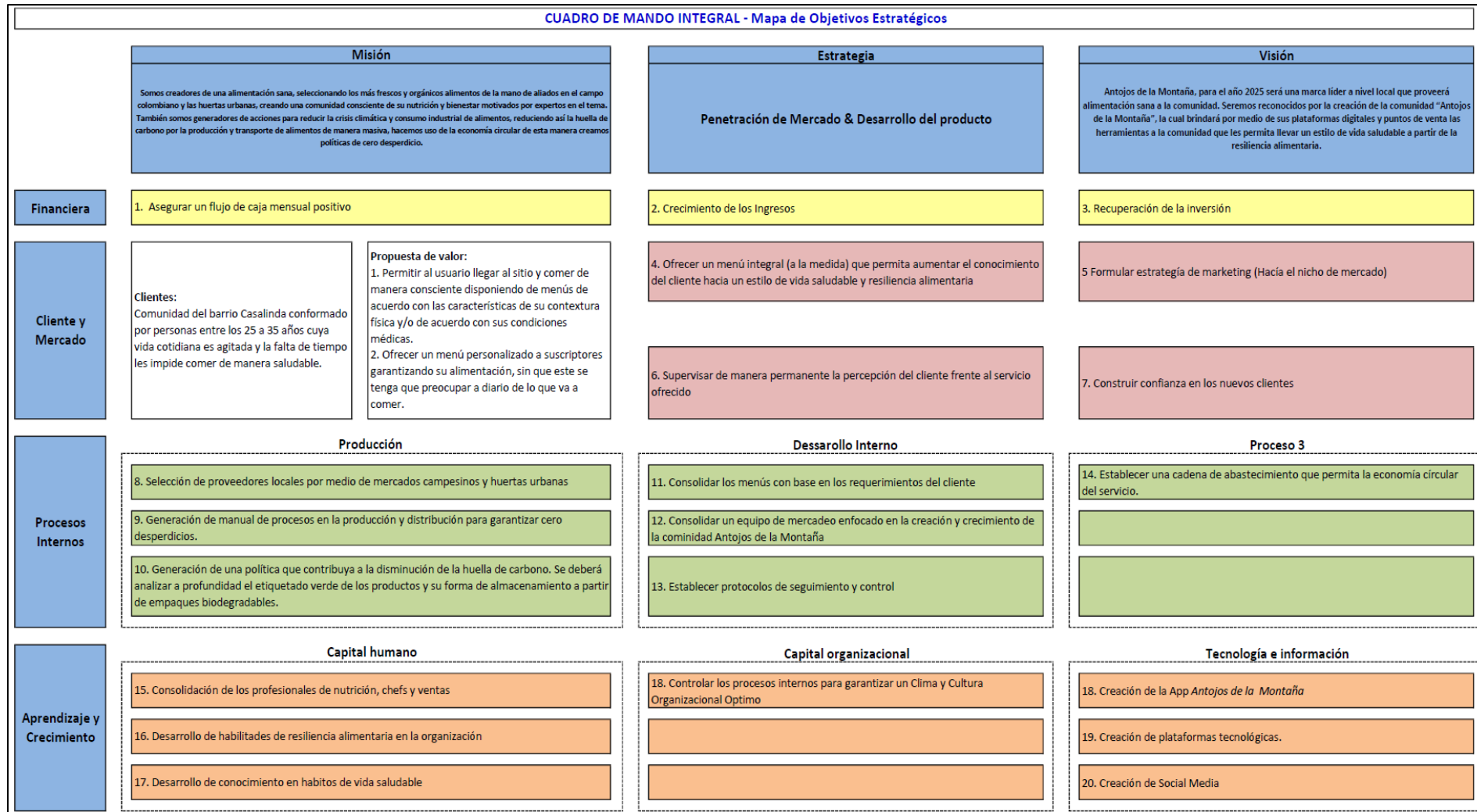
Somos creadores de una alimentación sana, seleccionando los más frescos y orgánicos alimentos de la mano de aliados en el campo colombiano y las huertas urbanas, creando una comunidad consciente de su nutrición y bienestar motivados por expertos en el tema. También somos generadores de acciones para reducir la crisis climática y consumo industrial de alimentos, reduciendo así la huella de carbono por la producción y transporte de alimentos de manera masiva, hacemos uso de la economía circular de esta manera creamos políticas de cero desperdicio.

Visión

Antojos de la Montaña, para el año 2027 será una marca líder a nivel local que proveerá alimentación sana a la comunidad. Seremos reconocidos por la creación de la comunidad “Antojos de la Montaña”, la cual brindará por medio de sus plataformas digitales y puntos de venta las herramientas a la comunidad que les permita llevar un estilo de vida saludable a partir de la resiliencia alimentaria.

Figura 51

Objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Análisis DOFA

Con el fin de analizar las capacidades internas e impactos externos que permiten un análisis estratégico del modelo de negocio. A continuación, se presenta la matriz DOFA; determinando fortalezas y debilidades frente a la posible competencia, así como la identificación de oportunidades y las amenazas que se puedan detectar.

Figura 52

Matriz DOFA, Antojos de la Montaña.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS</p>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Contratos con proveedores directos por medio de mercados campesinos	D1	No reconocimiento de la marca en el mercado
		F2	Insumos a partir de productos orgánicos	D2	Capital Financiero
		F3	Creación de comunidad Antojos de la montaña	D3	No tener un plan de marketing definido
		F4	Creación App para creación de menús personalizados	D4	
		F5	Asesoría con nutricionista sobre planes de alimentación.	D5	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Crecimiento y expansión en la ciudad de Bogotá	F103: Desarrollo Producto		D106: Desarrollo mercado	
O2	Ampliación de nuevos servicios	F202: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto		D201: Desarrollo Interno	
O3	Tener alianzas con profesionales de la cocina y de la nutrición	F301: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto		D302: Desarrollo mercado	
O4	Capacitación a todo el personal sobre la resiliencia alimentaria.	F404: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto			
O5	Uso de economía circular en el proceso	F205: Desarrollo Interno			
O6	Cambio en los hábitos de vida saludable en los clientes	F304: Desarrollo Interno F506: Desarrollo Mercado			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Barreras en la penetración del nuevo mercado por ser un nuevo modelo de negocio en el sector	F1A2: Integración hacia atrás		D1A1: Desarrollo Interno	
A2	Alza en los productos de la canasta familiar	F2A2: Integración hacia atrás F3A1: Diferenciación		D2A2: Diferenciación D3A3: Diferenciación, Desarrollo Producto	
A3	Nuevos competidores con capital financiero	F4A4: Diferenciación, Penetración Mercado, Desarrollo de Producto F3A5: Desarrollo de mercado			
A4	Alimentos del consumo usual como comidas rápidas				
A5	Tiempo en adquirir nuevos hábitos de alimentación.				

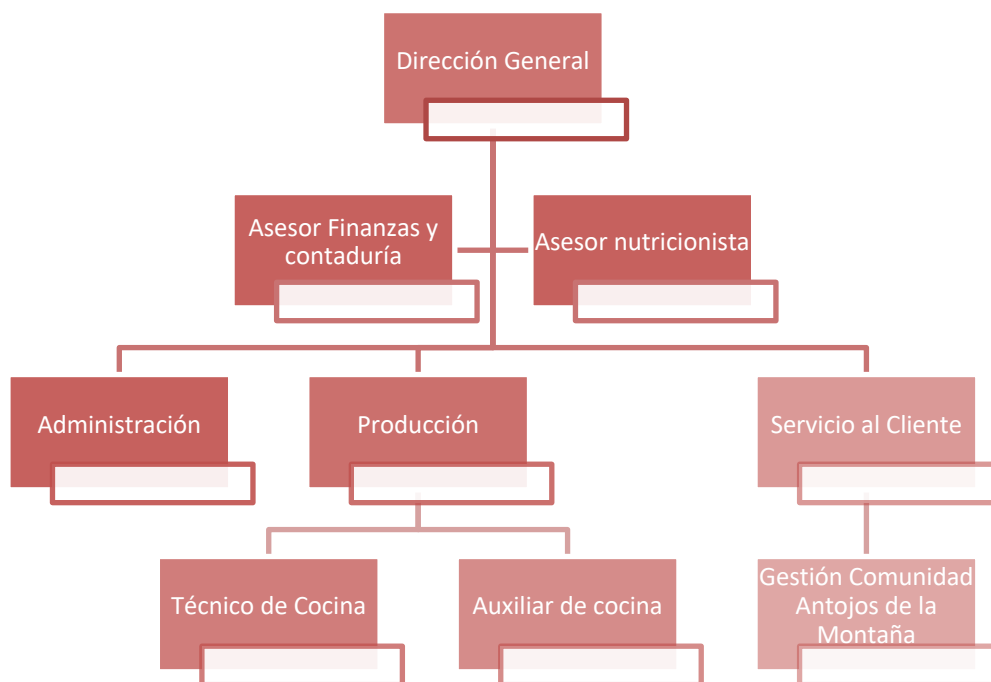
Fuente: Elaboración Propia

7.3. Organigrama

Con el fin de sentar las bases de la organización y consolidar una cultura organizacional que permita garantizar en cada nivel los valores corporativos que requiere el modelo de negocio para mantenerse en el tiempo, se propone la siguiente estructura organizacional a partir de la base del pensamiento del modelo de Mintzberg. De esta manera se implementa una estructura simple donde se puede identificar con facilidad el ápice estratégico, el núcleo de operaciones y el personal de apoyo.

Figura 53

Estructura organigrama organización.



Fuente: Elaboración Propia.

Esta estructura será implementada basados en los objetivos empresariales definidos inicialmente, dado que en los primeros 2 a 3 años, Antojos de la Montaña buscará perfeccionar

el producto en toda la cadena de abastecimiento, creando alianzas con proveedores, mejorando las técnicas de producción, etc.

7.4. Descripción de puestos de trabajo

Tabla 15

Descripción de puestos de trabajo

CARGO	DESCRIPCIÓN
Director General	Su labor consiste en abarcar cuatro tareas; planeación, organización, dirección y análisis de resultados con base en la estructuración del Cuadro de Mando Integral.
Asesor Contable	Supervisar y realizar la contabilidad de la organización. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.
Asesor Nutricional	Profesional en la elaboración de dietas adaptadas a objetivos y que pueden enfocarse en perder peso, ganar músculos o mejorar el estado de salud.
Administrador	Dirigir los recursos y esfuerzos de la organización con el fin de cumplir con la planeación estratégica de la organización
Cocinero	Elaborar los menús ordenados por los Clientes, logrando satisfacer las necesidades en tiempo y calidad.
Aux. Cocina	Apoyar en la preparación de alimentos, teniendo en cuenta los protocolos de higiene, el manejo y cocción adecuada de los alimentos
Gestor Comunidad Antojos de la Montaña	Encargado de crear una comunidad alrededor del valor que ofrece el negocio, compartiendo información importante, y no solo vendiendo, pero también añadiendo un beneficio a este grupo de forma gratuita.

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Aspectos Legales

Leyes laborales

- ✓ Código sustantivo del trabajo (CST).
- ✓ Decreto 1174 de 2020.

Leyes alimentarias

- ✓ Resolución 719 de 2015: Establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo para la salud pública que estos pueden presentar.
- ✓ Resolución 2674 de 2013: Establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
- ✓ Resolución 2115 de 2007: Establece las características que debe tener el agua para consumo humano, así como las características, instrumentos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad de esta.
- ✓ Decreto 616 de 2006: Establece el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país.
- ✓ Resolución 5109 de 2005: Establece los requisitos de Rotulado o Etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados o materias primas para consumo humano.
- ✓ Resolución 333 de 2011: Establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

7.6. Estructura Jurídica y tipo de sociedad

La empresa se constituye como una persona jurídica de naturaleza Sociedad Anónima Simple (SAS), con domicilio principal en la ciudad de Bogotá partir de acta de constitución y estatutos propios. En ello intervienen personas naturales en calidad de socios para conformar un patrimonio privado y agruparse con el fin específico de promover el desarrollo de la actividad productiva respectiva en beneficio de sus accionistas, con el ánimo de repartir de utilidades.

El desempeño de la empresa se basa en marcos normativos de Colombia, entre otros: Código del Comercio, Artículo 25: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Decreto Reglamentario 2649 de 1993, Artículo 6: El ente económico es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes.

Código Sustantivo del Trabajo expresa, Artículo 194: Se entenderá por empresa la unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro; ellas pueden clasificarse de acuerdo con las siguientes tres categorías:

- a) Según su actividad económica,
- b) según su propósito lucrativo,
- c) según su conformación legal.

8. Aspectos financieros

8.1. Objetivos financieros

A continuación, se presentan los objetivos financieros establecidos para el proyecto:

- Garantizar la sostenibilidad financiera a partir de una administración eficiente de los costos.
- Mantener la rentabilidad alcanzando el punto de equilibrio entre ingresos y gastos.
- Garantizar que el retorno de la inversión se debe obtener dentro de los siguientes 5 años.

8.2. Presupuestos económicos

Con el fin de determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio se utilizó el SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020 VER ANEXO D, basándose en la coyuntura actual económica del país y los indicadores financieros para los próximos 3 años obtenidos del DANE.

Tabla 16

Variables macroeconómicas.

AÑO BASE	2023			
AÑO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	8.0%	5.0%	5.0%	5.0%
IPP	13.1%	10.0%	10.0%	10.0%
TASA IMPTO RENTA			30.0%	

Fuente: El autor.

8.3. Estructura de Costos

Se realiza un análisis inicial en la estructuración de los costos para usarlo como insumo en el simulador financiero de la siguiente manera:

Tabla 17

Costos maquinaria y equipos.

MAQUINARIA Y EQUIPOS	UND	TOTAL
Equipo de Refrigeración	GL	\$11,690,000.00
Equipo de Cocción	GL	\$ 2,108,900.00
Equipo Menor	GL	\$ 7,952,002.00
Equipo de Limpieza	GL	\$ 950,000.00
Equipo de Apoyo	GL	\$ 7,789,700.00
Equipo de Seguridad	GL	\$ 302,000.00
	TOTAL	\$30,792,602.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Costos de comercialización.

Menú 1	
Lechugas	\$ 200.00
Nuez	\$ 360.00
Espinaca	\$ 125.00
Tomate Cherry	\$ 175.00
Rúgala	\$ 333.33
Zucchini	\$ 65.00
Arándanos	\$ 600.00
Ajo	\$ 10.00
Rábano	\$ 87.50
Yogurt Griego	\$ 120.00
Queso Tajado	\$ 583.33
Pechuga	\$ 3,000.00
Papa	\$ 909.09
Aguacate	\$ 1,000.00
finas hierbas	\$ 33.00
Ajo	\$ 33.00
Paprika	\$ 33.00
Vinagre de la madre	\$ 245.00
Aceite de coco	\$ 599.26
Pimienta y sal	\$ 300.00
Aceite de oliva	\$ 100.00
Bowl+tapa	\$ 1,000.00
Etiqueta	\$ 200.00
Caja porta	\$ 420.00
Servilletas	\$ 50.00
Bebida	\$ 800.00
Total	\$ 11,381.52

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Costos Mano de Obra¹².

CARGO	PERSONAL	SALARIO MENSUAL BASE	TOTAL SALARIO MENSUAL
Cocinero	1	\$ 1,160,000.00	\$ 1,778,081.64
Administrador	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,973,594.00
		TOTAL NÓMINA MES	\$ 4,751,675.64

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Costos Fijos Administrativos

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	CANTIDAD	VALOR UNIT.	TOTAL MES
Arriendo planta física	1	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00
Servicios públicos e internet	1	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00
Escritorios	1	\$ 289,900.00	\$ 289,900.00
Sillas ergonómicas	2	\$ 250,000.00	\$ 500,000.00
Equipo de cómputo + licencias	1	\$ 4,100,000.00	\$ 4,100,000.00
Software contable	1	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
Papelería	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
		TOTAL	\$ 6,099,900.00

Fuente: Elaboración propia.

¹² Mano de obra base para los primeros tres años.

Tabla 21

Capital de trabajo inicial

TOTAL INVERSIONES			\$ 35,950,000.00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
		MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS		3.0	\$ 30,571,950.00
NÓMINAS		6.0	\$ 28,800,000.00
MARKETING MIX		2.0	\$ 283,333.33
GASTOS FIJOS		3.0	\$ 3,435,500.00
TOTAL			\$ 63,090,783.33

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Estados financieros

8.4.1. Proyecciones

Tabla 22

Proyecciones ventas y costos anuales.

PROYECCIONES					
AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$193,086,000.0	\$327,396,621.60	\$560,339,317.90	\$1,059,041,310.80	\$2,001,588,077.40
COSTOS ANUALES	\$122,287,800.0	\$217,200,375.40	\$389,440,273.10	\$771,091,740.70	\$1,526,761,646.50
MARGEN OPERATIVO	\$70,798,200.00	\$110,196,246.20	\$170,899,044.80	\$287,949,570.10	\$474,826,430.90

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos de la compañía provienen de las utilidades producidas por el 100% de la venta de los menús. El precio de venta del producto se estableció utilizando tres principios básicos; en primer lugar, se realizó una búsqueda en el mercado y se comparó con los precios del sector de menús tradicionales, posteriormente se estableció el posible precio de

comercialización. Sin embargo, se deberá realizar un análisis a profundidad dentro de la estructura de costos por materia prima y con base en los menús determinados de la mano con la asesoría del nutricionista. Finalmente, al realizar el ejercicio de costeo del producto, se consideró un costo de \$18.000.

Los gastos asociados a la nómina están definidos de acuerdo con la legislación colombiana en donde se incluye salarios fijos con aportes al sistema de seguridad y prestaciones sociales. Para el caso del Asesor Contable y el Asesor Nutricional se tendrá un acuerdo de trabajo por medio tiempo. Por otro lado, se fusiona el cargo de administración y dirección a la misma persona con el fin de reducir costos iniciales.

8.4.2. Flujo de caja

Tabla 23 Flujo de caja.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT	\$ -6,353,800.0	\$ 29,036,886.2	\$ 85,887,216.8	\$ 198,892,650.7	\$ 381,522,165.5
Impuestos	\$ -1,906,140.0	\$ 8,711,065.9	\$ 25,766,165.0	\$ 59,667,795.2	\$ 114,456,649.6
NOPLAT	\$ -4,447,660.0	\$ 20,325,820.4	\$ 60,121,051.8	\$ 139,224,855.5	\$ 267,065,515.8
Inversión Neta	\$ 19,984,430.0	\$ -23,692,203.7	\$ -33,098,813.2	\$ -70,980,378.7	\$ -117,986,133.5
Flujo de Caja Libre del período	\$ 15,536,770	\$ -3,366,383	\$ 27,022,239	\$ 68,244,477	\$ 149,079,382

Fuente: Elaboración propia.

8.4.3. Estado de resultados

Tabla 24 Estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 193,086,000.0	\$ 327,396,621.6	\$ 560,339,317.9	\$ 1,059,041,310.8	\$ 2,001,588,077.4
COSTO VENTAS	\$ 122,287,800.0	\$ 217,200,375.4	\$ 389,440,273.1	\$ 771,091,740.7	\$ 1,526,761,646.5
UTILIDAD BRUTA	\$ 70,798,200.0	\$ 110,196,246.2	\$ 170,899,044.8	\$ 287,949,570.1	\$ 474,826,430.9
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 57,600,000.0	\$ 62,208,000.0	\$ 65,318,400.0	\$ 68,584,320.0	\$ 72,013,536.0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 13,742,000.0	\$ 14,841,360.0	\$ 15,583,428.0	\$ 16,362,599.4	\$ 17,180,729.4
OTROS GASTOS	\$ 1,700,000.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 4,110,000.0	\$ 4,110,000.0	\$ 4,110,000.0	\$ 4,110,000.0	\$ 4,110,000.0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (6,353,800.0)	\$ 29,036,886.2	\$ 85,887,216.8	\$ 198,892,650.7	\$ 381,522,165.5
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8,442,236.4	\$ 7,336,589.7	\$ 5,995,329.7	\$ 4,368,247.2	\$ 2,394,433.5
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (14,796,036.4)	\$ 21,700,296.5	\$ 79,891,887.1	\$ 194,524,403.5	\$ 379,127,732.0
IMPUESTOS	\$ -	\$ 6,510,089.0	\$ 23,967,566.1	\$ 58,357,321.0	\$ 113,738,319.6
UTILIDAD NETA	\$ (14,796,036.4)	\$ 15,190,207.6	\$ 55,924,321.0	\$ 136,167,082.4	\$ 265,389,412.4

Fuente: Elaboración propia.

8.4.4. Balance general

Tabla 25. Balance general

	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 63,090,783.33	\$ 47,216,353.37	\$ 81,528,646.00	\$ 136,194,936.32	\$ 245,675,069.98	\$ 423,152,202.03
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 35,950,000.00	\$ 35,950,000.00	\$ 35,950,000.00	\$ 35,950,000.00	\$ 35,950,000.00	\$ 35,950,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4,110,000.00	\$ 8,220,000.00	\$ 12,330,000.00	\$ 16,440,000.00	\$ 20,550,000.00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 35,950,000.00	\$ 31,840,000.00	\$ 27,730,000.00	\$ 23,620,000.00	\$ 19,510,000.00	\$ 15,400,000.00
TOTAL ACTIVO	\$ 99,040,783.33	\$ 79,056,353.37	\$ 109,258,646.00	\$ 159,814,936.32	\$ 265,185,069.98	\$ 438,552,202.03
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	-	\$ 6,510,089.0	\$ 23,967,566.1	\$ 58,357,321.0	\$ 113,738,319.6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 6,510,089.0	\$ 23,967,566.1	\$ 58,357,321.0	\$ 113,738,319.6
Obligaciones Financieras	\$ 39,616,313.33	\$ 34,427,919.74	\$ 28,133,879.47	\$ 20,498,579.22	\$ 11,236,196.49	\$ -
PASIVO	\$ 39,616,313.33	\$ 34,427,919.74	\$ 34,643,968.43	\$ 44,466,145.35	\$ 69,593,517.54	\$ 113,738,319.61
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 59,424,470.00	\$ 59,424,470.00	\$ 59,424,470.00	\$ 59,424,470.00	\$ 59,424,470.00	\$ 59,424,470.00
Utilidades del Ejercicio	0	(14,796,036.4)	\$ 15,190,207.6	\$ 55,924,321.0	\$ 136,167,082.4	\$ 265,389,412.4
TOTAL PATRIMONIO	\$ 59,424,470.00	\$ 44,628,433.63	\$ 74,614,677.57	\$ 115,348,790.97	\$ 195,591,552.44	\$ 324,813,882.42
TOTAL PAS + PAT	\$ 99,040,783.33	\$ 79,056,353.37	\$ 109,258,646.00	\$ 159,814,936.32	\$ 265,185,069.98	\$ 438,552,202.03

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Análisis modelo financiero

Con el fin de garantizar la sostenibilidad del negocio, los gastos iniciales deberán ser restringidos, es por lo que de ser posible se adquirirá maquinaria, muebles y enseres de segunda mano y de calidad. Así mismo se evaluará constantemente nuevos proveedores que permitan disminuir los costos de la materia prima.

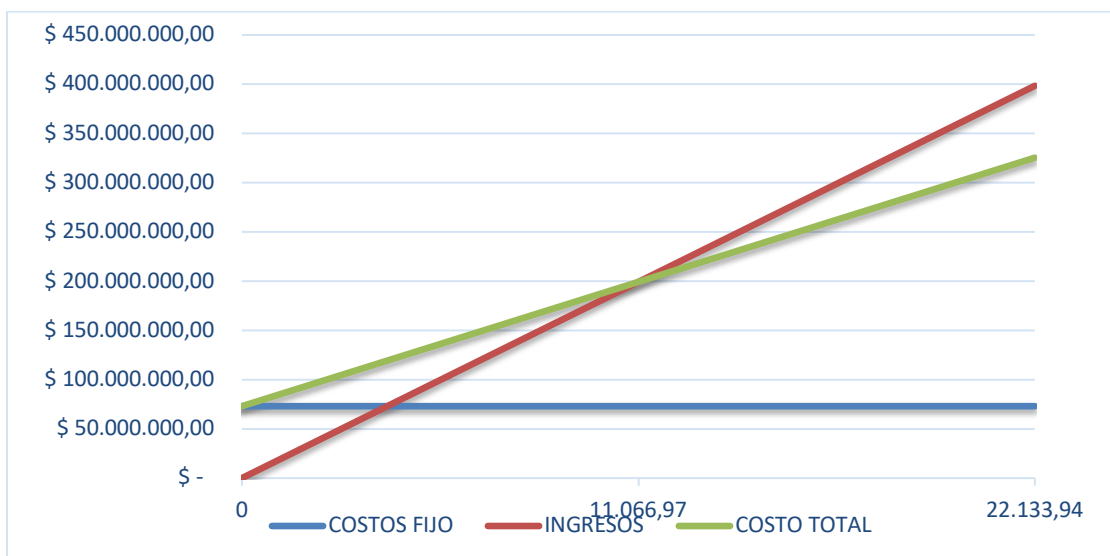
El resultado del modelo financiero arroja que se requiere una inversión inicial de \$35,950.000.00. Por otro lado, el cálculo del capital de trabajo se proyecta para los primeros 3 meses con un total de \$ 63,090,783.33, mientras se realizan las ventas iniciales y se llega a un punto en el que el negocio sea sostenible. El valor inicial de inversión total es de \$ 99,040,783.33. Esta inversión se pretende obtener por medio de apalancamiento de la banca en un 40% para un total de \$ 39,616,313.33, el valor restante del 60% será aporte de los emprendedores.

Teniendo en cuenta que la compañía requiere inversiones totales de \$ 99 millones para iniciar sus operaciones, se realiza la evaluación financiera a partir de obtener un WACC del 16,17%. Con base en los anterior se proyecta que el negocio genere un valor cercano hoy de \$37,006,532.28 es decir un VPN positivo, lo que indica la viabilidad financiera este. Así mismo se obtiene TIR del 25.58%. Para estimar la tasa de descuento se observó el mercado de valores con un rendimiento medio del 17% en la actualidad para los CDT's y la rentabilidad libre de riesgo del 4.84%. Finalmente, el periodo de recuperación es de 3.64 años. Lo que indica que se alcanza el punto de equilibrio en las 11070 unidades vendidas. Con un valor de \$199,205,454.55.

8.5.1. Punto de Equilibrio

Figura 54

Punto de equilibrio del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Total margen de contribución promedio ponderado = \$ 6,600.00

Punto de equilibrio = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP=11,066.97 unidades.

Punto de equilibrio en pesos (valor ventas mínimas en total sin IVA) = \$ 199,205,454.55

8.5.2. Fuentes de financiación

Como se mencionó anteriormente se cuenta con un capital propio (Ke) del 60% del valor de la inversión inicial. Para lo cual se han analizado las tasas de interés disponibles en el mercado para créditos de libre inversión. Dado que la tasa de usura se encuentra en el 45,27 % efectiva anual y para la modalidad de microcrédito la tasa está en 39,20 % E.A, se opta por este tipo de crédito con la entidad financiera Compensar, quien ofrece una tasa del 21,31% E.A a un plazo de 60 meses.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad.

Uno de los desafíos principales para las organizaciones del siglo XXI es el desarrollo sostenible. Este debe ser el pilar fundamental de sus operaciones. Definido por la ONU; *«el desarrollo sostenible es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades»*. Por desarrollo sostenible los miembros de la ONU entienden una economía que sea, al mismo tiempo, próspera, equitativa y respetuosa con el medio ambiente.

Con el fin de contribuir a este principio, Antojos de la Montaña se compromete con la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual está sustentada en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como muestra la Figura 55.

Con base en el modelo de negocio sostenibles que se propone, se pretende impactar a los siguientes objetivos:

1. OSD # 2 Hambre cero.
2. OSD # 3 Salud y bienestar.
3. OSD # 12 Producción y consumo responsable.

Figura 55

Los objetivos de desarrollo sostenible.



Fuente: (CEPAL, 2022)

9.1. Dimensión social

Para Antojos de la Montaña esta es una de las dimensiones más importantes dentro del plan estratégico de la organización, dado que es el aporte tácito que se le quiere dar a la comunidad del sector. Es por lo que, el enfoque estará basado en la resiliencia alimentaria. Para ello se creará la <Comunidad Antojos de la Montaña>, la cual tendrá los siguientes objetivos:

1. Creación de talleres de formación de sistemas alimentarios resilientes y circulares.
2. Talleres de nutrición y alimentación saludable.
3. Talleres de autocuidado y bienestar.

Por otro lado, se creará la <Fundación Antojos de la Montaña>, la cual permita junto con la comunidad realizar jornadas de socialización en la zona de Cazuca y llevar menús a esta población. Se buscarán aliados estratégicos para cumplir con este objetivo.

9.2. Dimensión ambiental

De acuerdo con Resilient Cities Network (2022), las ciudades son responsables de crear más de 2.8 billones de toneladas de desechos orgánicos cada año, pero menos de 2% se colecta y se devuelve al ecosistema en una manera que provea nutrientes para los cultivos. Es por ello, que Antojos de la Montaña buscará liderar la batalla contra los desechos alimentarios. Al reducir los desechos alimentarios en los negocios y lograr una redistribución de alimentos permitiría alcanzar una cadena de suministros alimentarios competitiva y sostenible.

Antojos de la Montaña trabajará hacia la valorización del desecho orgánico (agregar valor al desecho a través del reciclaje y reutilización), para minimizar la cantidad de desechos orgánicos/alimentarios que terminan en los rellenos sanitarios y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

De esta forma, se implementarán técnicas de compostaje. Esto conlleva a que la utilización efectiva de los desechos ayude a crear un sistema más autosuficiente. Estas técnicas serán enseñadas a la comunidad.

Finalmente, y uno de los enfoques más importantes dentro de la cadena de suministro para la operación de Antojos de la Montaña, será la selección de sus proveedores. Tal como lo mencionan Resilient Cities Network (2022) complementar los sistemas alimentarios con recursos locales puede ayudar a abordar los traumas en la distribución de alimentos y en las cadenas de suministros al cerrar los bucles de recursos, acortando y simplificando las cadenas de suministros y así aumentando la autosuficiencia alimentaria de las áreas urbanas. Es por

ello, que uno de los principales objetivos será caracterizar las huertas urbanas de la ciudad de Bogotá y que permitirán obtener materia prima de calidad.

9.3. Dimensión económica

Con base en la planeación estratégica de la organización a partir del cuadro de mando integral, se deberá garantizar los siguientes objetivos financieros:

1. Asegurar un flujo de caja mensual positivo.
2. Asegurar un crecimiento constante.
3. Garantizar la retribución de la inversión.

Se determinará a medida que la organización se vaya afianzando, el porcentaje de las utilidades que permitirán poner en marcha los programas descritos anteriormente. Así mismo a medida que las ventas hayan aumentado, se creará un programa de incentivos para los colaboradores.

Antojos de la Montaña espera que al convertirse en una organización con inversiones responsables y crecimiento sostenibles, a largo plazo se logre maximizar los rendimientos para los accionistas y cumplir con las responsabilidades para todos los Stakeholders.

9.4. Dimensión de gobernanza

Las políticas de gobernanza van enmarcadas principalmente en fortalecer la ética de los negocios y la responsabilidad empresarial, ya que estas son la base de las acciones y decisiones a futuro.

Tomando como referencia los principios de responsabilidad de grandes organizaciones, las cuales le han permitido alcanzar sus objetivos estratégicos buscando tener un impacto positivo y contribuir a hacer del mundo un lugar mejor para todos. A continuación, se relaciona los principios de responsabilidad que Antojos de la Montaña adoptará:

- 1. Derechos humanos y desarrollo de las personas:** Generación de espacios de trabajo donde el respeto por la opinión de cada uno sea el motor de las actividades del trabajo en equipo. Así mismo generar espacios de cero sin comentarios despectivos, discriminatorios o sexuales.
- 2. Conducta ética en los negocios:** Por medio de la competencia justa y economía abierta la cual es vital para que las organizaciones crezcan y se desarrollen libremente.
- 3. Creación de comité de ética:** Buscará generar espacios donde todos los Stakeholders pueda expresarse libremente y denunciar cualquier comportamiento que vaya contra los principios descritos.

Finalmente, dentro de la gobernanza y planificación de la organización se deberán tener en cuenta las cinco vías de acción sobre los sistemas alimentarios de cara a dar cumplimiento con los 17 ODS al año 2030. Estas medidas fueron presentadas en la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de las naciones unidas en 2021 con el fin de garantizar sistemas alimentarios más saludables, sostenibles y equitativos y se relacionan a continuación:

1. Garantizar el acceso a alimentos sanos y nutritivos para todos.
2. Adoptar modalidades de consumo sostenibles.
3. Impulsar la producción favorable a la naturaleza.
4. Promover medios de vida equitativos.

5. Crear resiliencia ante las vulnerabilidades, las conmociones y las tensiones

Figura 56

Las 5 vías de acción sobre los sistemas alimentarios.

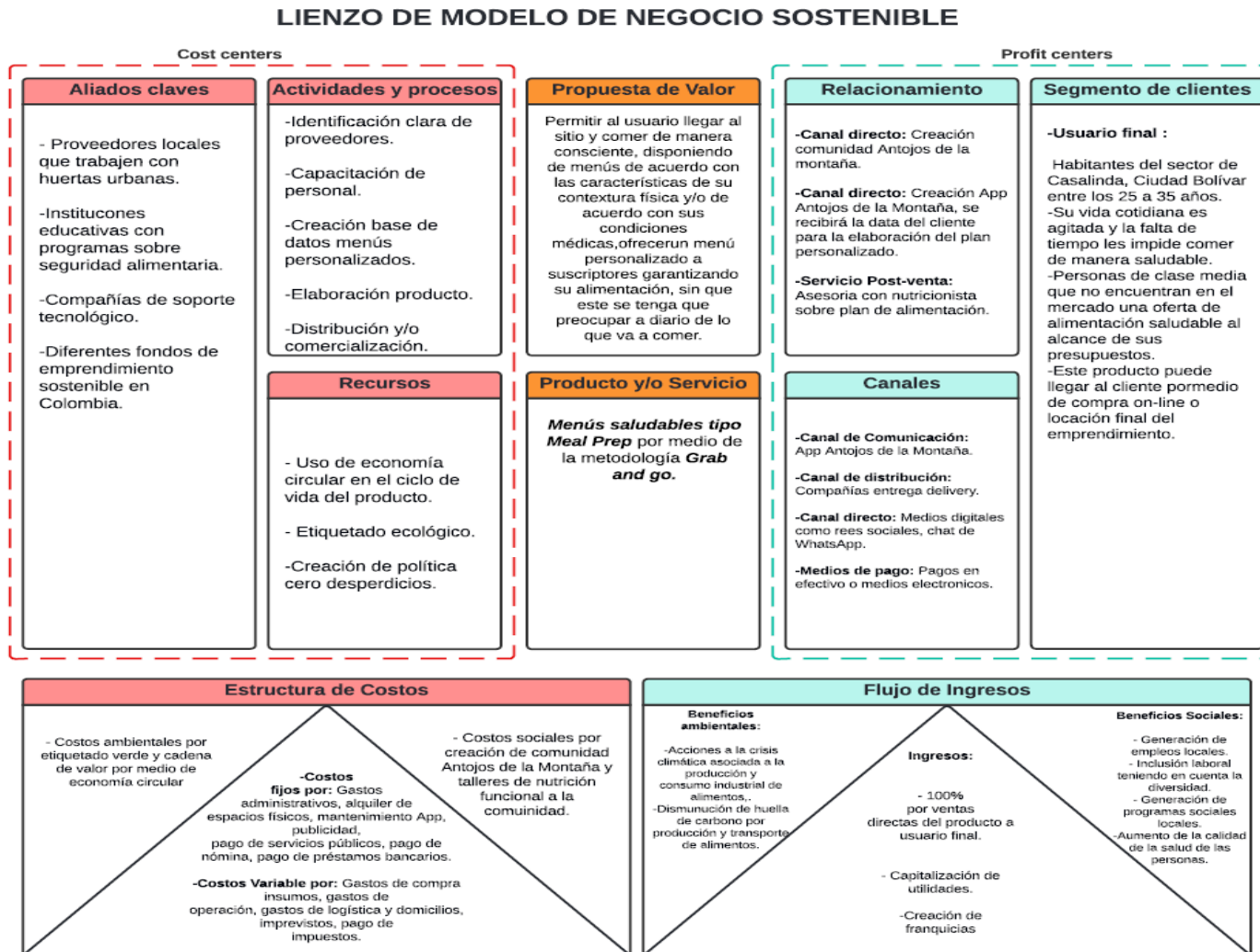


Fuente: (CEPAL, 2022).

Como resultado final del modelo de negocio planteado en el presente documento, se presenta el Modelo Canvas Sostenible en este se logra identificar la propuesta de valor y su relación con las dimensiones del enfoque hacia la sostenibilidad.

Figura 57

Lienzo de modelo sostenible para Antojos de la Montaña.



Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones

El desarrollo del plan de negocio para la creación de la empresa Antojos de la Montaña, permitió establecer el segmento de mercado más favorable para la comercialización de menús saludables por medio de alimentos funcionales. Este incluye a hombre y mujeres del sector del barrio Casalinda, Ciudad Bolívar cuyo rango de edad oscila entre los 25 y 35 años, sin hijos y una vida cotidiana les impide llevar una alimentación saludable. Se logró identificar la motivación de consumidores hacia de una alimentación balanceada teniendo en cuenta factores como el sabor, salud, nutrición y bienestar. La investigación permitió identificar que el perfil del consumidor está dispuesto a romper paradigmas en cuanto al consumo de alimentos saludables, generando cambios en sus hábitos de consumo.

Se estima una capacidad instalada de 22,5 menús diarios. Esta corresponde al 10% de la demanda objetivo. El objetivo de ventas en el primer año de Antojos de la Montaña es ofrecer 10727 solicitudes de menús saludable, con una estimación de crecimiento mensual en ventas de aproximadamente del 5%, iniciando con 674 menús en el primer mes. Durante el primer año se estima una ventas total de 10727 unidades equivalente a un ingreso \$ 193,077,507.31.

Como resultado de la estrategia de mercadeo, se logra identificar que para entablar relaciones redituables y de largo plazo con el cliente, la estrategia de Marketing para Antojos de

la Montaña estará orientada hacia crear valor al cliente y a la sociedad, de esta forma se busca llegar a los mercados meta de la siguiente manera:

- ✓ Estrategia de marketing societal o enfoque de marketing 3.0 con el fin de crear valor a la comunidad, rompiendo paradigmas y aportar en mejorar los hábitos alimenticios en la comunidad.
- ✓ Estrategia de introducción y lanzamiento del producto al mercado organizando el primer año el portafolio con base en las observaciones del cliente. Así mismo, que éstos reconozcan el valor agregado de los productos con facilidad.
- ✓ Estrategia enfocada a la relación costo/beneficio del producto.

Se concluye que uno de los aspectos fundamentales para la puesta en marcha del modelo de negocio es la gestión de operaciones. Para ello, la investigación permitió determinar que se debe priorizar la cadena de suministros en la compra de materia prima con proveedores cuya forma de cultivo sean huertas urbanas o mercados campesinos. Esto con el fin de promover un sistema constructivo y colaborativo, eliminando los intermediarios, así como desperdicios por transporte en trayectos largos y practicas más sostenibles. Esto garantizará el abastecimiento de alimentos saludables y que cumplan con las características de alimento funcional.

El modelo de negocio de Antojos de la Montaña es atractivo en términos de inversión ya que logra generar una TIR del 25,58% a una proyección de 5 años y con un periodo de recuperación del proyecto de 3.64 años. Con un capital de inversión inicial de \$ 99,040,783.33 del cual el 60% será fondos propios y el 40% con fondos por financiamiento de la banca.

Finalmente, a partir de las cuatro dimensiones de sostenibilidad el enfoque de Antojos de la Montaña se basará en fomentar a todos sus Stakeholders la resiliencia alimentaria, el cero desperdicio de los alimentos y la disminución de la huella de carbono.

11. Referencias

- MinSalud. (2019). Módulo educativo azúcar – capacitación equipos básicos de Salud. *Ministerio de salud y protección social*.
- BCG. (2021). *South America Consumer Sentiment 2021*. Obtenido de Boston Consulting Group (BCG): <https://www.bcg.com/press/25november2021-post-covid-consumer-trends>
- Invest in Bogotá. (25 de 09 de 2022). *investinbogota.org*. Obtenido de investinbogota.org: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota/>
- ANDI. (2021). *¿Cómo le fue a los alimentos en el gasto de los hogares en diciembre de 2021?* Bogotá : Raddar.net.
- SDP Bogotá. (01 de 10 de 2022). *Secretaría Distrital de Planeación*. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/censo-2018/proyecciones-de-poblacion>
- Gómez Naranjo, L., Gómez Agudelo, Y., & Borráez Alvarez, A. (2005). Apuntes sobre la Economía Informal: Caso Medellín (Primera parte). *Universidad de Medellín. Semestre Económico*, Vol. 8, N° 15, pp. 31–46.
- Saldarriaga Díaz, J., Vélez-Zapata, C., & Betancur Ramírez, G. (2016). Estrategias de mercadeo de los vendedores ambulantes. *Universidad de Medellín. Semestre Económico*, Vol. 19, N° 39, pp. 155–172.
- Jaramillo, C. (s.f). *¿Qué es realmente un alimento saludable?* . Obtenido de <https://www.semana.com/semanaplay/educando-con-ciencia/articulo/que-es-realmente-un-alimento-saludable/202259/>
- FAO. (2006). El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2006. La erradicación del hambre en el mundo: evaluación de la situación diez años después de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.
- Salazar, L., & Muñoz, G. (2019). Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

- FAO. (2021). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2021. Lograr que los sistemas agroalimentarios sean más resilientes a las perturbaciones y tensiones*. Roma: FAO.
- DNP. (18 de 03 de 2022). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/pol%C3%ADticas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.aspx>
- CONPES. (18 de 03 de 2019). *POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL PARA BOGOTÁ*. Bogotá D.C: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/politicas-sectoriales/politicas-publicas-sectoriales/politica-publica-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional>
- DANE. (2022). *Boletín Técnico-Indicador de seguimiento al a economía (ISE)*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- MinTrabajo. (28 de 02 de 2022). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Principales Resultados del Mercado Laboral: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/62100259/AI+di%CC%81a+con+FILCO+-+Bolet%C3%ADn+principales+resultados+del+mercado+laboral+para+enero+de+2022+y+trimestre+noviembre+de+2021+-+enero+de+2022.pdf/5de4c723-7560-7fe1-5b3a-2b38a1c2176a?t=16462544627>
- Blacksmith Research. (2020). *Iniciativa Se Siente Bien*. Obtenido de The Consumer Goods: <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/CGF-Blacksmith-Research-Food.pdf>
- González, C. (2020). La influencia de las redes sociales en la comunicación alimentaria. *Alimentación y comunicación_ Num.3*.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- CCB. (2019). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para el Clúster de Gastronomía de Bogotá-región*. CCB.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: (42a. reimpr.--). Grupo Editorial Patria. .
- Caicedo, N., Botero, J., Gómez, A., Restrepo, O., Quintero, H., & Álvarez, N. (2017). *Alimentación y Nutrición de la población en el curso de vida* . Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Robelto, G., Villamil, R., Rueda, A., Santos , A., Gómez, E., Ordoñez, M., . . . Ghia, V. (2021). *Fortalece el estado de salud y nutrición de jóvenes y niños*. Bogotá D.C: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Inmobiliario 3D. (27 de 05 de 2022). *Inmobiliario 3D*. Obtenido de Inmobiliario 3D:
<https://inmobiliario3d.com/>
- Mendoza, A. (2022). Fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo de un protocolo de investigación dirigido al favorecimiento de una buena nutrición y su impacto en el rendimiento escolar de los alumnos del 2do grado de la escuela primaria Ignacio Ramírez de Cocula, Guerr. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Alzate, T. (2019). Dieta saludable. *Perspectivas en Nutrición Humana*, Vol. 21, N.º 1.
- Resilient Cities Network. (2022). *Urban Eats: Cómo las ciudades pueden aprovechar oportunidades para formar sistemas alimentarios resilientes a través de medios circulares*. SISTEMAS ALIMENTARIOS CIRCULARES Y RESILIENTES. Obtenido de https://resilientcitiesnetwork.org/wp-content/uploads/2022/11/report_urban_eats_spanish_web-optimized.pdf
- Mendoza, J. (2018). Resiliencia en seguridad alimentaria y nutricional. *Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)*.
- Martínez, M. (21 de 03 de 2022). Todo está muy caro: el alza en los precios de la canasta familiar. *PESQUISA JAVERIANA*, pág. 01.
- Hidalgo, D., & Martín-Marroquí, J. (2020). El desperdicio de alimentos, un problema global. *CARTIF Centro Tecnológico, Boecillo (Valladolid)*, 28-33.
- Fernández, P., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(1), 76-78.
- Schnarch K, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos y empresas: Creatividad, innovación y marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo, C. (2019). *El Milagro Metabólico*. Bogotá D.C: 2019.
- ICBF. (2015). *Guías Alimentarias Basadas en Alimentos para la población colombiana mayor de 2 años*. ICBF-Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Parra Bernal, L. D., & [y otros doce]. (2018). Academia, emprendimiento e investigación empresarial: homenaje a la universidad EAN en sus 50 años. *Universidad EAN*, 287 pag.
- CEPAL. (03 de 2022). *Agenda 2030 desarrollo sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Leal, M. (2016). *Estudio panorámico de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva : alimentos funcionales*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

- ACIS. (09 de Junio de 2022). Panorama de la Industria de Alimentos en Colombia. *ACIS: asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas*. Obtenido de <https://www.acis.org.co/portal/content/panorama-de-la-industria-de-alimentos-en-colombia>
- Mora, A., Serrano, B., González, M., Fernández, J., Gómez, A., & Gómez, M. (12 de 2022). *Menú Inteligente*. Obtenido de <https://un-menu-inteligente.webnode.es/alimentos-funcionales/>
- Orujela, N., & del Castillo, S. (19 de 08 de 2022). La pandemia empeoro crisis alimentaria de los colombianos. *Periódico UNAL*. Obtenido de <https://periodico.unal.edu.co/articulos/la-pandemia-empeoro-crisis-alimentaria-de-los-colombianos>
- Garrido, Á. (2019). BIG DATA IMPULSA LA NUTRICIÓN DE PRECISIÓN. *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/big-data-impulsa-la-nutrici%C3%B3n-de-precisi%C3%B3n-%C3%A1ngeles-garrido-berenguel>
- Guevara, P., Pérez, M., & Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 2,, 81-94.
- Pereira, P. (2018). Construcción del modelo de alimentación saludable y su implicancia en la configuración de la subjetividad de la infancia y la familia. *Demetra*, 13(2); 341-361.
- Kotler, & Armstrong. (2017). *Marketing*. Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>
- Kotler, P, & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>
- Mayorga, D. (17 de 03 de 2014). *El análisis VRIO y la Ventaja Competitiva en Marketing Estratégico*. Recuperado el 10 de 06 de 2023, de <https://pdfcoffee.com/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva-marketing-estrategico-uppdf-pdf-free.html>

A. Anexo. Investigación hábitos alimenticios

Investigación hábitos alimenticios.

¡Hola amigos!

Hoy queremos conocer tu percepción sobre tus hábitos alimenticios.

Este cuestionario tiene un propósito académico y se realiza con el objetivo de conocer tus molestias, alegrías y necesidades a la hora de elegir los alimentos que consumimos.

Ayúdanos con tu opinión. Mil gracias!

***Obligatorio**

1. ¿Cuál es tu rango de edad? *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 25 años.
- 26 a 35 años.
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- Mayor a 56 años

2. ¿Cuál alternativa define mejor tu género? *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro: _____

3. Es importante para nosotros saber si tienes hijos *

Marca solo un óvalo.

Si tengo

No tengo

4. Para ti, ¿Qué es alimentación saludable? *

5. ¿Considero saludable la comida que preparo en casa? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Qué dificultades enfrentas para comer de manera saludable? Elige tres *

opciones.

Selecciona todos los que correspondan.

- No tengo tiempo para cocinar
- No consigo con facilidad comida saludable
- Falta de conocimiento y educación sobre el tema
- Precios elevados
- La comida que encuentro usualmente en los restaurantes me hace daño
- Los alimentos tienen muchos químicos
- No me gusta la comida saludable
- No tengo hábitos de vida saludable

Otro: _____

7. Para ti, ¿Qué es lo más importante que debe tener el lugar que eliges para salir *

a comer? Elige cuatro opciones.

Selecciona todos los que correspondan.

- Tiempo de atención
- Forma de preparación de los alimentos
- Higiene
- Precio
- Ambientación del sitio
- Que los productos sean orgánicos
- Cerca a casa
- Información nutricional del menú
- Que el lugar tenga sitio web y redes sociales
- Lugar reconocido
- Que tenga políticas medioambientales
- Promociones
- Otro: _____

8. Comer de manera saludable es bueno para: *

Marca solo un óvalo.

- Sentirme mejor físicamente
- Sentirme mejor mentalmente
- Bajar de peso
- Mejorar mi condición médica
- Tener mejor resultado en el deporte
- Tener más concentración

9. ¿Qué es lo que más te preocupa sobre los alimentos?

Marca solo un óvalo.

- Los sobrecostos
- La calidad de los alimentos
- Que no haya suficiente abastecimiento de comida
- La manera de cultivar los alimentos
- Falta de información nutricional
- Tener malas experiencias al consumirlos
- Que no aporte a mi salud
- Otro: _____

10. En mi entorno, ¿Las personas suelen hablar de la alimentación saludable?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Llegaste al final! Gracias por tu tiempo!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google [Formularios](#)

B. Anexo. 5 Fuerzas de Porter

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup

5 fuerzas de Porter¹³

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si X No

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si X No

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si X No

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y

convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si No X

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si X No

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si No X

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1.	Planes de alimentación con nutricionista	1. Nutricionista	<ol style="list-style-type: none"> Garantizar estabilidad laboral. Trabajar como organización en pro de aportar bienestar a los clientes. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.
2.	Menús saludables a partir de valoración	2. Nutricionista, chef de cocina vegetal.	<ol style="list-style-type: none"> Garantizar estabilidad laboral. Trabajar como organización en pro de aportar bienestar a los clientes. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.

¹³ Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

3.	Talleres de nutrición	4. Nutricionista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar estabilidad laboral. 2. Trabajar como organización en pro de aportar bienestar a los clientes. 3. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.
4.	Talleres de cocina saludable	4. Chef de cocina vegetal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar estabilidad laboral. 2. Trabajar como organización en pro de aportar bienestar a los clientes. 3. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.
5.	Rutinas de gimnasio	4. Entrenador deportivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar estabilidad laboral. 2. Trabajar como organización en pro de aportar bienestar a los clientes. 3. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.
6.	Snacks saludables: Producto estrella Obleas Artesanales	1. Mercado orgánico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compras por mayor. 2. Fidelizar el proveedor.
7.	Página web App Sistema de inventarios pos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingeniero en sistemas 2. Diseñador web 3. Creador de apps. 4. Desarrollador informático. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar a expandir el mercado de acuerdo a resultados.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos.
Si X No

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si No X

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si No X

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación.
Si X No

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si X No

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la

competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si X No

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Personas solteras con poco tiempo para cocinar	Gran variedad de producto	El valor agregado es vender un nuevo estilo de vida, a partir de la información de nutrición y la importancia de llevar una alimentación saludable. Precio competitivo, gran variedad en menús a partir de productos locales y reconocidos.
2	Deportistas	Productos frescos con aportes nutricionales	El valor agregado es vender un nuevo estilo de vida, a partir de la información de nutrición y la importancia de llevar una alimentación saludable. Precio competitivo, gran variedad en menús a partir de productos locales y reconocidos.
3	Personas que no tienen cocina.	Plan mensual de menú.	El valor agregado es vender un nuevo estilo de vida, a partir de la información de nutrición y la importancia de llevar una alimentación saludable. Precio competitivo, gran variedad en menús a partir de productos locales y reconocidos.
4	Personas que se preocupen por su salud.	Productos frescos con aportes nutricionales	El valor agregado es vender un nuevo estilo de vida, a partir de la información de nutrición y la importancia de llevar una alimentación saludable. Precio competitivo, gran variedad en menús a partir de productos locales y reconocidos.

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si X No

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si X No

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si No X

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si X No

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si X No

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si X No

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de

distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si No X

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si X No

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de ventas 2. Baja probabilidad de cumplir con las metas. 3. Recorte de personal 4. Baja en salarios 5. Disminución de plan de incentivos.
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajar precios 2. Aumentar la calidad. 3. Hacer más publicidad y marketing
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manteniendo la calidad y precios asequibles. 2. Realizar jornadas de promociones. 3. Publicidad 4. Atención personalizada 5. Excelente atención y agilidad. 6. Ofrecer una experiencia única.

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si No X

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si No X

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta

lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.
Si_X_No__

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1.	Mercado campesino	fácil	Obtener un sabor único y estandarizado a partir de las recetas.
2	Suplementos vitamínicos y proteínicos	fácil	Capacitar a los clientes sobre valores nutricionales y componentes de los productos.
3	Batidos frutales	fácil	Explicar a partir de investigaciones hechas por expertos que es un producto altamente perjudicial para la salud.
4	Maquinas estáticas y vibratorias para bajar de peso.	fácil	Explicar con base en investigaciones hechas por expertos que es a partir de la adecuada alimentación que se logra un peso ideal acompañada de rutinas estrictas de ejercicio.

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si_X_No__

empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si_X_No__

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si__No_X__

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si_X_No__

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si_X_No__

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá

rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si X No

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si X No

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si X No

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. Si No X

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Herbalife	<ul style="list-style-type: none"> 4. Suscripciones mensuales. 5. Adaptación del sitio para comer tranquilamente sus alimentos. 6. Preparar los alimentos al instante y a la vista del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Experiencia en el mercado y fidelización de clientes lo que dificulta credibilidad en un nuevo concepto de alimentación saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Brindar información detallada sobre características y beneficios del producto. 4. realizar capacitaciones sobre ventas y dominio del producto al equipo de trabajo.
2	Manzana verde	<ul style="list-style-type: none"> 6. funciona como página web a nivel internacional. 7. Suscripciones mensuales. 8. Menús personalizados a partir de objetivos de cada cliente. 9. Venta de recetas fáciles y nutritivas. 10. Venta de entrenamientos y ejercicios deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. 4. Sobrecostos en publicidad y marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Crear una gran estrategia de marketing y publicidad. 7. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. 8. Estandarizar los menús 9. Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente. 10. Implementar servicio de domicilio sin costo.
3	Doctora gourmet	<ul style="list-style-type: none"> 7. Página web y app. 8. Misión y visión definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Crear una gran estrategia de marketing y publicidad.

		<ul style="list-style-type: none"> 9. Plan de alimentación personalizado y a domicilio 10. Cuentan con un plan de cotizaciones 11. Manejan dietas especiales según condiciones médicas 12. Manejan línea corporativa y servicio al cliente a través de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Sobrecostos en publicidad y marketing. 7. Conlleva más tiempo en tomar fuerza en el mercado. 8. Sobrecostos en recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. 8. Estandarizar los menús. 9. Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente 10. Implementar servicio de domicilio sin costo.
4	El amor a primera vista si existe.	<ul style="list-style-type: none"> 5. Página web y apps. 6. Refrigerios o postres saludables. 7. Venta de menús saludables para cualquier ocasión. 8. Cenas navideñas saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Baja probabilidad de cumplir con presupuestos. 6. Sobrecostos en publicidad y marketing. 7. Conlleva más tiempo en tomar fuerza en el mercado. 8. Sobrecostos en recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Crear una gran estrategia de marketing y publicidad. 7. Entregar el pedido en el menor tiempo posible. 8. Estandarizar los menús. 9. Implementar rutinas deportivas según necesidad y objetivo de cada cliente 10. Implementar servicio de domicilio sin costo.

C. Anexo. Validación del producto

Resultados encuestas semana 1

1. ¿Cuál fue su primera impresión sobre el menú que consumió?

8 respuestas

la primera impresión fue de la presentación, tiene un empaque que va acorde a la temática de alimentación buena ya que los materiales no son contaminantes. Con respecto al sabor, es una combinación original, algo que no se prepararía normalmente en casa por la disposición de los ingredientes y por el conocimiento de su preparación, lo que hace interesante el producto ya que no es el típico corrientazo.

Una porción adecuada y la presentación

Ensalada rica, con buena combinación de verduras y queso. Bonita presentación.

Me gustó como venía empacado y la forma de los recipientes. El pollo y las papas estaban muy bien, aunque la ensalada considero que era demasiada

Poca porción de proteína .

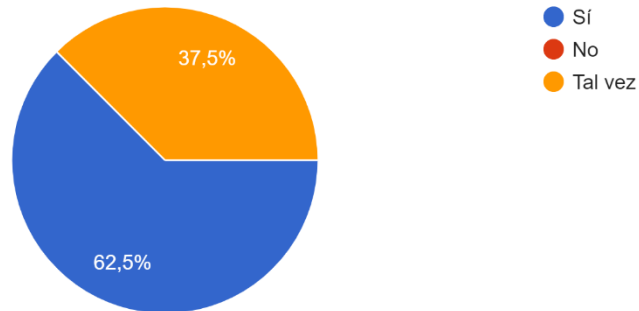
Buena presentación y variedad de colores en las verduras , fue bastante curioso ya que no consumo muy a menudo verduras

Se veía provocativo, bonita presentación.

La presentación muy rica

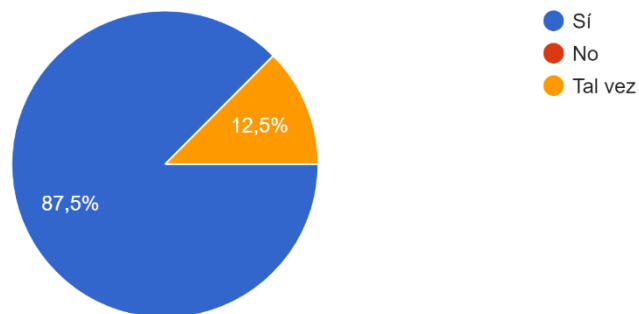
2. ¿Volvería a comprar este producto?

8 respuestas



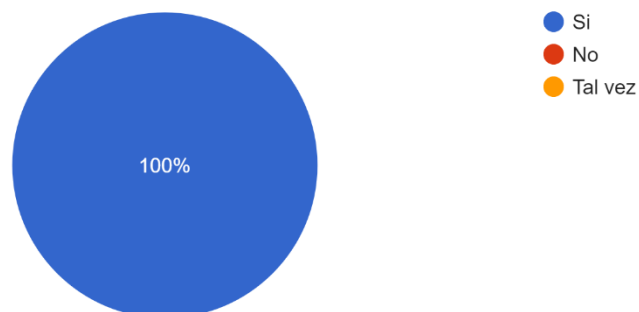
3. ¿Considera que este producto le ayudará a mejorar sus hábitos alimenticios?

8 respuestas



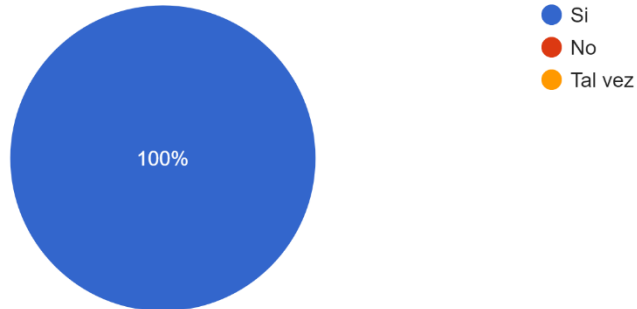
4. ¿Considera que el producto consumido cumple con las características descritas en el enunciado de la presentación?

8 respuestas



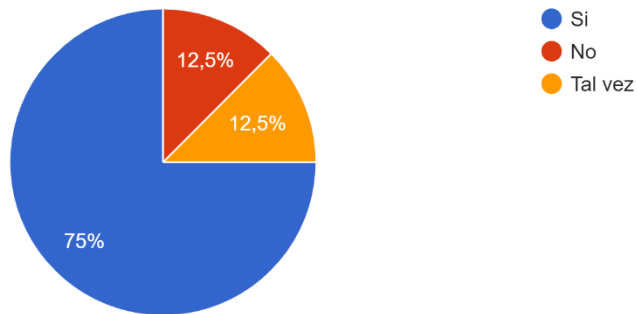
5. ¿Considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos?

8 respuestas



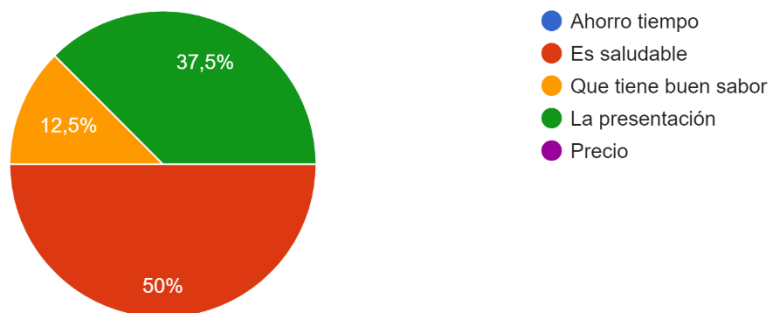
6. ¿Considera que la relación costo/beneficio es adecuada?

8 respuestas



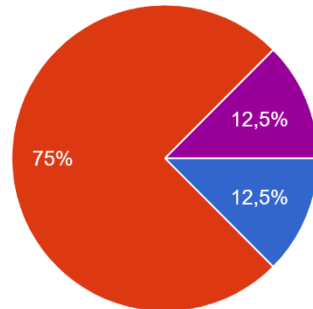
7. ¿Qué es lo que más le gustó del producto?

8 respuestas



8. ¿Cuál cree usted que sería el impacto social en la comunidad?

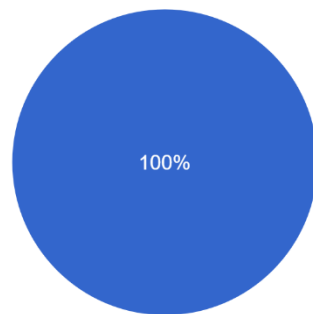
8 respuestas



- Generar autocuidado
- Generar hábitos alimenticios saludables
- Crecimiento personal
- Generar conciencia ambiental
- Romper paradigmas tradicionales
- Ninguna

9. ¿Recomendaría y hablaría sobre este producto?

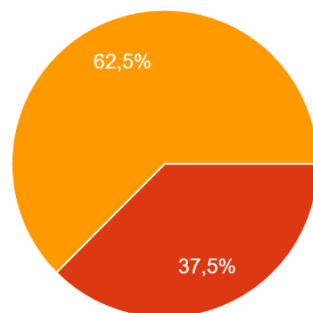
8 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

10. Su salario oscila alrededor de:

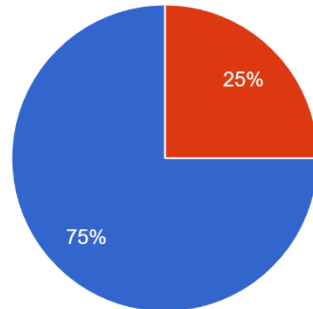
8 respuestas



- Menos de un salario mínimo.
- De uno a dos salarios mínimos.
- De dos a cuatro salarios mínimos.
- Más de cuatro salarios mínimos.

11. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en este tipo de menú y bajo las ventajas descritas?

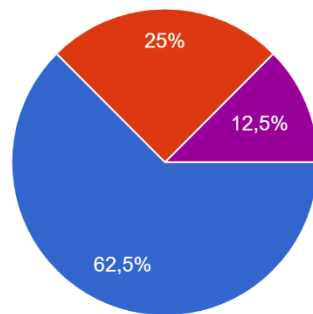
8 respuestas



- 18 mil pesos.
- De 19 a 23 mil pesos.
- De 24 a 28 mil pesos.
- De 29 a 33 mil pesos.

12. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

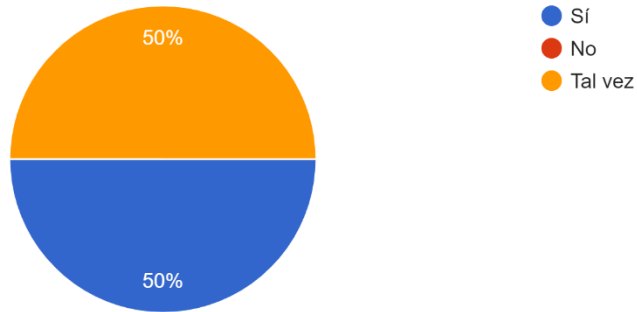
8 respuestas



- Una vez a la semana
- De 2 a 3 veces por semana
- Una vez cada quince días
- Una vez al mes
- No lo compraría

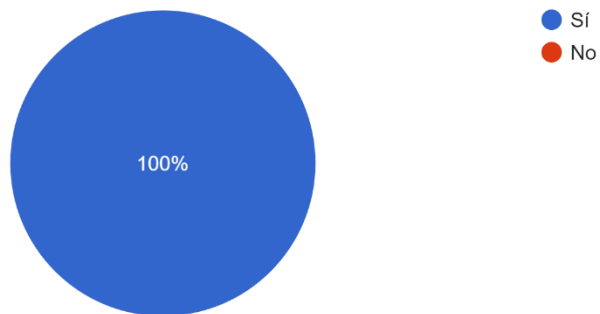
13. ¿Haría una suscripción de menús saludable mensual teniendo presente el aporte nutricional que puede aportar este menú?

8 respuestas



14. ¿Ha entendido y diligenciado conscientemente este cuestionario?

8 respuestas



15. Nos gustaría cocnocer sus comentarios adicionales

8 respuestas

el empaque podría ir mejor sellado, ya sea con cinta o un sticker con el logo de la marca.

Un excelente producto

Hizo falta el jugo comonoarte dle conjunto.

Buena preparación, combinación de alimentos ricos pero quizas poco en cantidad. Yo me alimento con bastante comida y quedé un poco hambriento. Pero satisfecho con el sabor.

por cuestiones de tiempo yo me comí el almuerzo al final de la tarde, sin embargo El pollo y las papas tenían buen sabor hasta ese momento, pero la ensalada, tal vez por no dejarla refrigerada, estaba amarga y las hojas de lechuga y espinaca se pusieron negras y amargas. Además que en el fondo del recipiente de la ensalada se hizo bastante agua , debido a la consistencia de cada ingrediente, además, está mezcla de agua de cada ingrediente no tenía un sabor agradable. Por otra parte, la cantidad de pollo, de papas y de ensalada era considerable, y tal vez puede ser bastante comida para una persona promedió y más si se piensa en que sea una comida saludable.

El almuerzo debe llegar caliente , y describir que composición tiene para que a las personas que tiene algún tipo de restricciones con ciertos ingredientes.

Conservar un poco mas el calor de la proteína, se que es un producto saludable , pero el tema de la sal , siento que faltó a mi gusto , se podría manejar sobres de sal, el tema de la bebida , no se de que manera se maneja o que se debe consumir , si va la bebida o no con el menu y si no va instruirnos en q podemos tomar de bebida , ya que yo soy un poco ignorante en el tema de comida saludable , y ese día no tenia nada que tomar y tome gaseosa

Pienso que es un producto dirigido más a mujeres por la porción que maneja.

Aportar más proteína en la porción

Resultados encuestas semana 2

1. ¿Cuál fue su primera impresión sobre el menú que consumió?

8 respuestas

Saludable

La ensalada sabía muy bien, y los demás alimentos a pesar de ser comunes en la cocina colombiana tenían un sabor muy característico tipo aromático a hierbas, un gusto diferente, nuevo, y rico.

Balanceado y nutritivo

Almuerzo casero

Estuvo muy rico, de buen sabor, aunque me pareció que era bastante comida para una sola persona

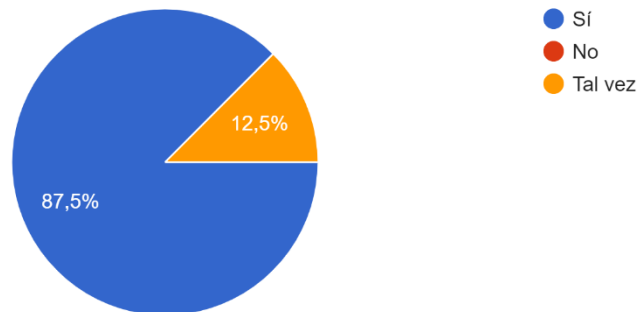
Muy rico y saludable

Muy elegante y higiénico

Muy rico buena presentación

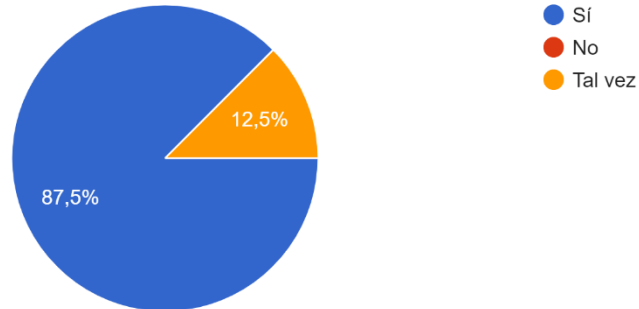
2. ¿Volvería a comprar este producto?

8 respuestas



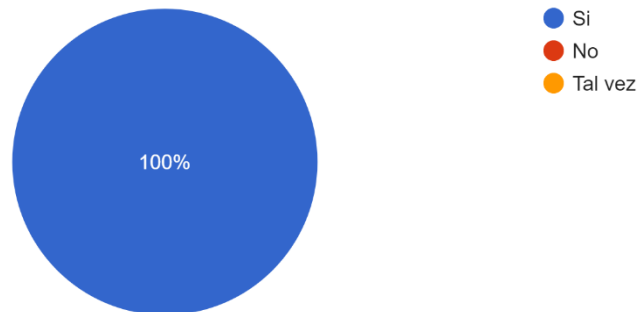
3. ¿Considera que este producto le ayudará a mejorar sus hábitos alimenticios?

8 respuestas



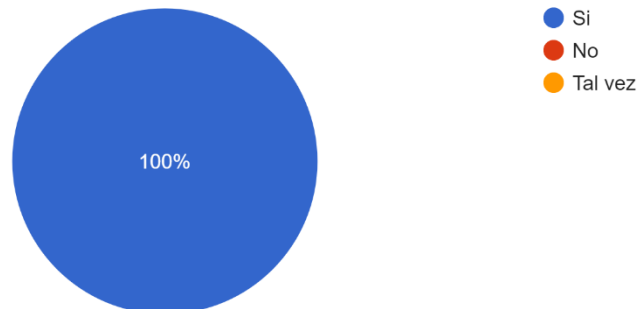
4. ¿Considera que el producto consumido cumple con las características descritas en el enunciado de la presentación?

8 respuestas



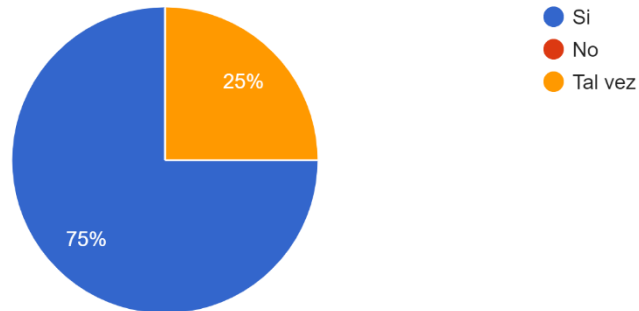
5. ¿Considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos?

8 respuestas



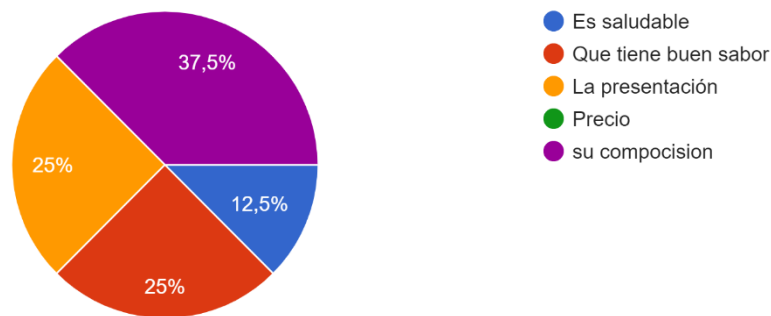
6. ¿Considera que la relación costo/beneficio es adecuada?

8 respuestas



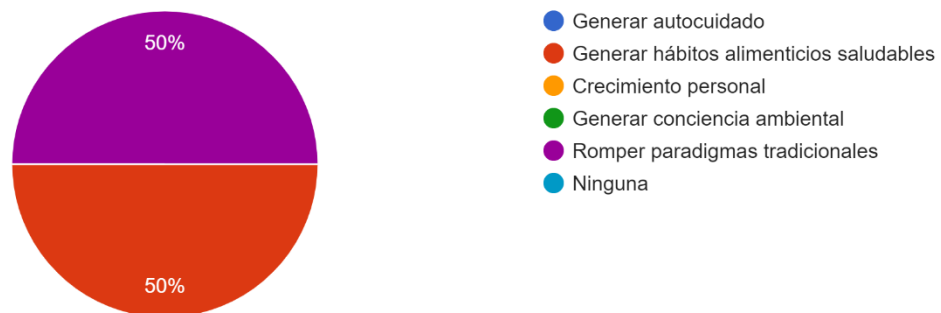
7. ¿Qué es lo que más le gustó del producto?

8 respuestas



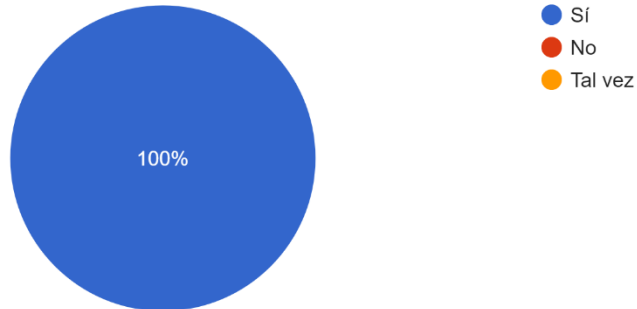
8. ¿Cuál cree usted que sería el impacto social en la comunidad?

8 respuestas



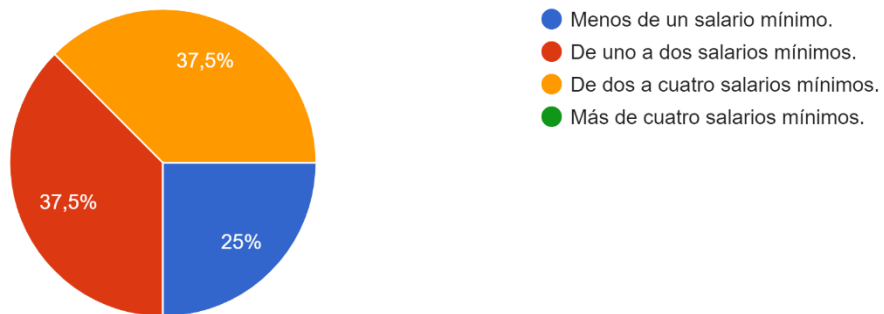
9. ¿Recomendaría y hablaría sobre este producto?

8 respuestas



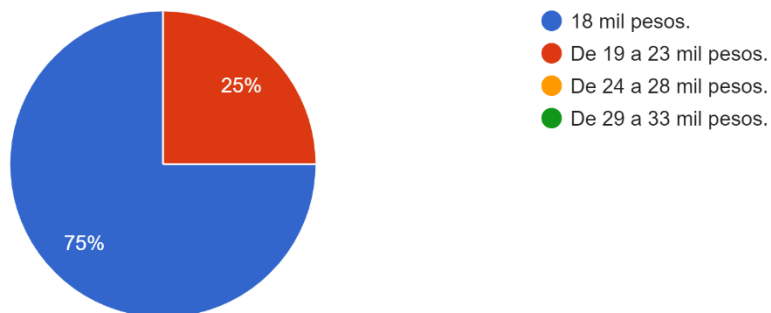
10. Su salario oscila alrededor de:

8 respuestas



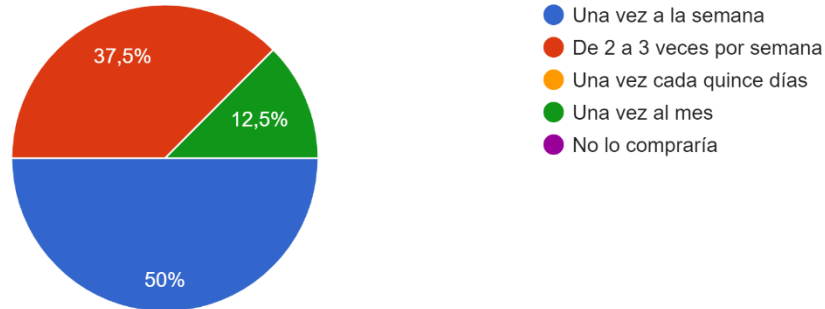
11. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en este tipo de menú y bajo las ventajas descritas?

8 respuestas



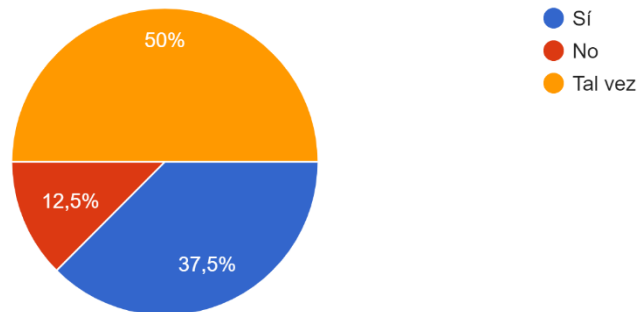
12. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

8 respuestas



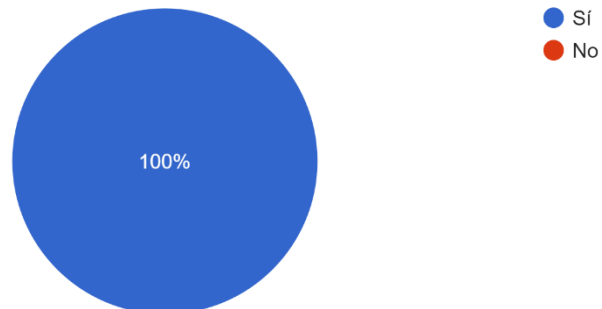
13. ¿Haría una suscripción de menús saludable mensual teniendo presente el aporte nutricional que puede aportar este menú?

8 respuestas



14. ¿Ha entendido y diligenciado conscientemente este cuestionario?

8 respuestas



15. Nos gustaría conocer sus comentarios adicionales

8 respuestas

buen sabor de las lentejas

La presentación mejoró ya que venía en una bolsa todo conjunto. Los tiempos de entrega aún están por mejorar. En esta ocasión la porción o el tipo de alimento me dejó mucho mas satisfecha que en la entrega anterior.

hasta ahora a sido muy rico y me ha dejado satisfecho gracias

Me hizo falta la carne

El almuerzo tenía buen sabor, aunque siento que era una porción muy grande comida para una sola persona

Me parece un emprendimiento saludable y con buenas expectativas para el futuro social y laboral

Es un producto muy saludable delicioso y muy bonita su presentación

La proteína falto

Resultados encuestas semana 3

1. ¿Cuál fue su primera impresión sobre el menú que consumió?

6 respuestas

La crema de verduras me asombró, con las nueces que tenía que pensé que era ajo, pero le quedaban muy bien

Muy nutritivo y me pareció apetitoso

Deliciosa

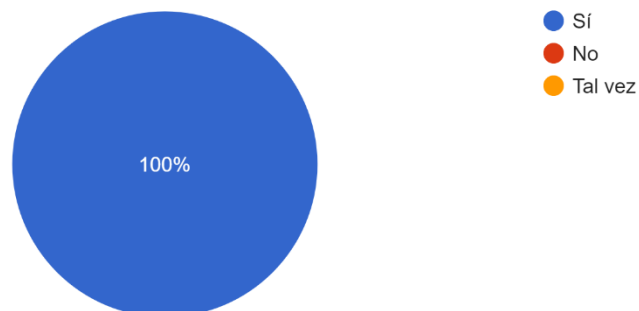
Buena presentación, olor y sabor

Buena presentación

Saludable

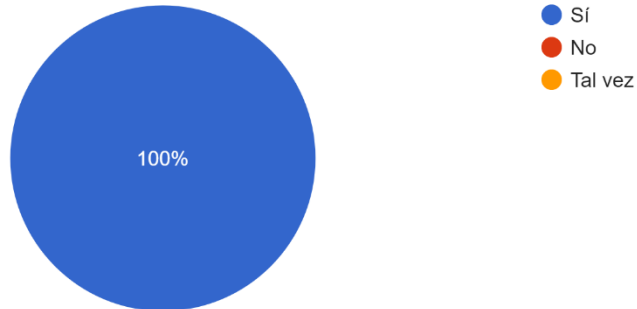
2. ¿Volvería a comprar este producto?

6 respuestas



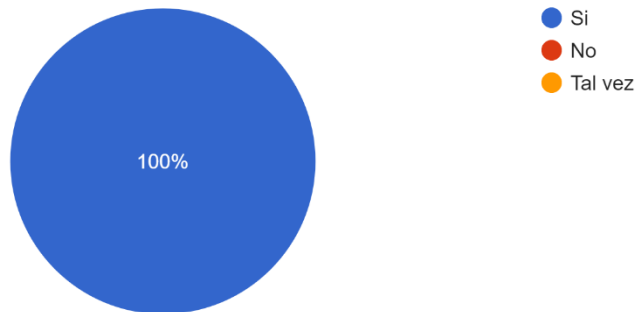
3. ¿Considera que este producto le ayudará a mejorar sus hábitos alimenticios?

6 respuestas



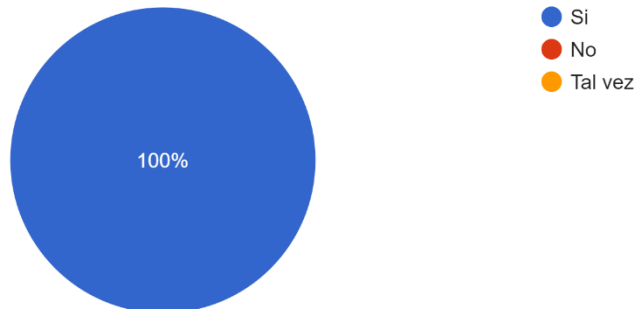
4. ¿Considera que el producto consumido cumple con las características descritas en el enunciado de la presentación?

6 respuestas



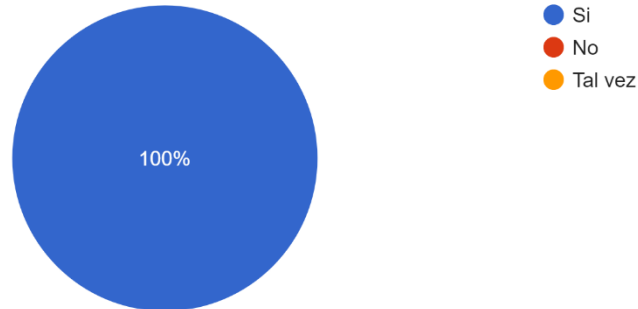
5. ¿Considera que el producto consumido cumple con la preparación de los ingredientes descritos?

6 respuestas



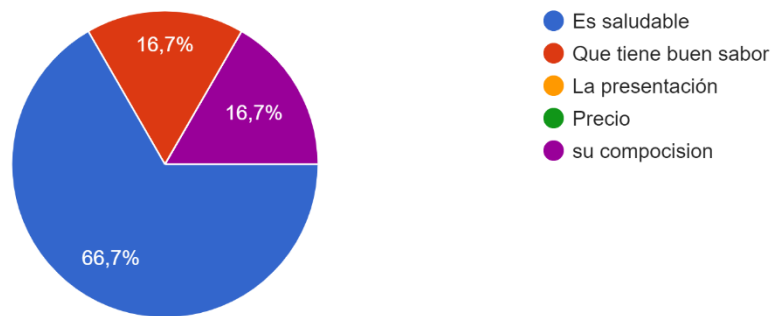
6. ¿Considera que la relación costo/beneficio es adecuada?

6 respuestas



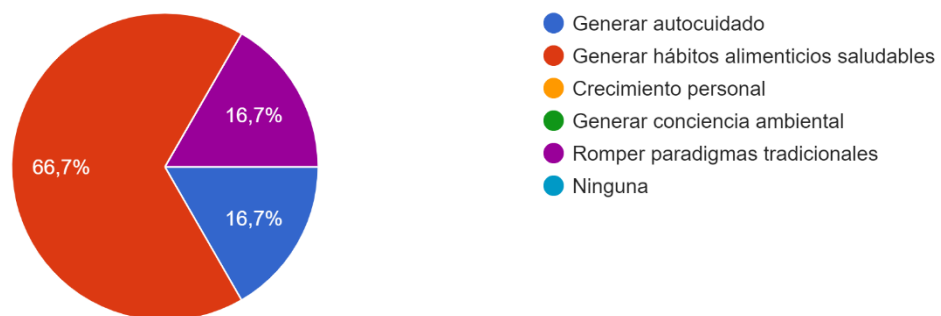
7. ¿Qué es lo que más le gustó del producto?

6 respuestas



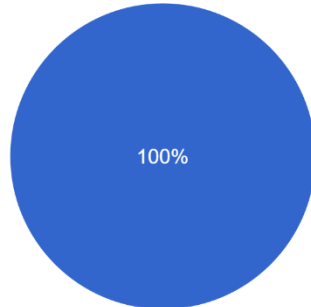
8. ¿Cuál cree usted que sería el impacto social en la comunidad?

6 respuestas



9. ¿Recomendaría y hablaría sobre este producto?

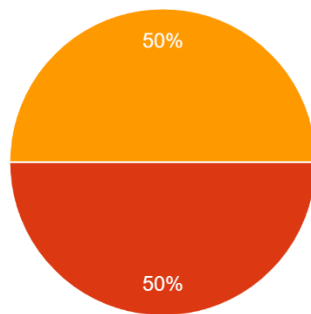
6 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

10. Su salario oscila alrededor de:

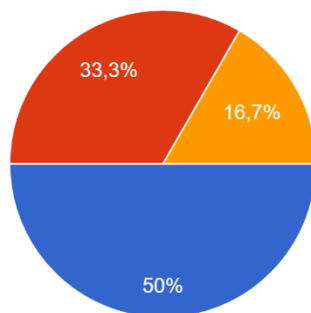
6 respuestas



- Menos de un salario mínimo.
- De uno a dos salarios mínimos.
- De dos a cuatro salarios mínimos.
- Más de cuatro salarios mínimos.

11. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en este tipo de menú y bajo las ventajas descritas?

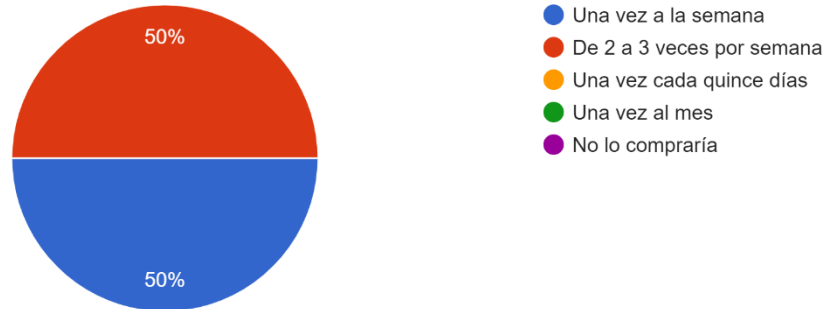
6 respuestas



- 18 mil pesos.
- De 19 a 23 mil pesos.
- De 24 a 28 mil pesos.
- De 29 a 33 mil pesos.

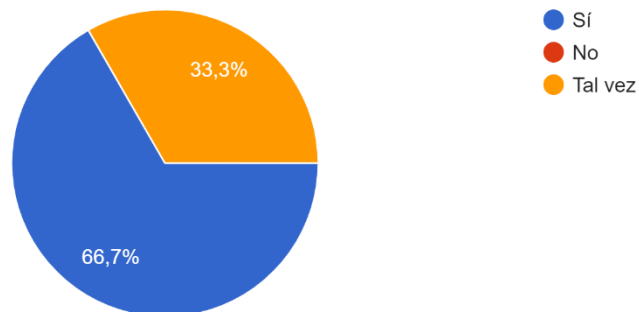
12. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

6 respuestas



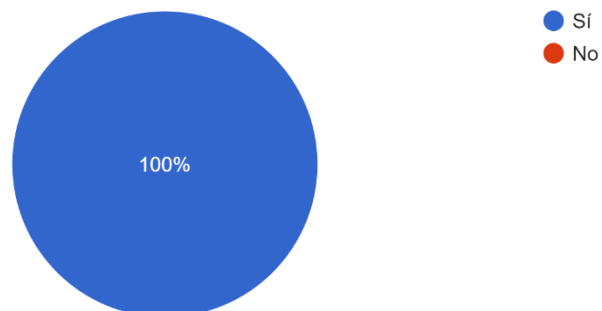
13. ¿Haría una suscripción de menús saludable mensual teniendo presente el aporte nutricional que puede aportar este menú?

6 respuestas



14. ¿Ha entendido y diligenciado conscientemente este cuestionario?

6 respuestas



15. Nos gustaría conocer sus comentarios adicionales

6 respuestas

En el precio, estaría dispuesta a pagar mas si incluyera bebida. En general tiene buen sabor y buena composición de ingredientes. La presentación de los alimentos así como el empaque es elegante y llamativo, y va a juego con la temática que plantea el proyecto de natural.

Por el momento me ha gustado el tipo de menu que se maneja y ha sido una grata experiencia culinaria

Me prece delicioso

Un poco condimentada la crema pero igual estaba rica

Q bueno sería q el menú llevará bebida

Hay que alimentarse con este tipo de alimentos ya que es muy balanceado

Resultados encuestas semana 4

1. ¿Cuál fue su primera impresión sobre el menú que consumió?

6 respuestas

ESTETICO

Se veía muy apetitoso o lía muy rico

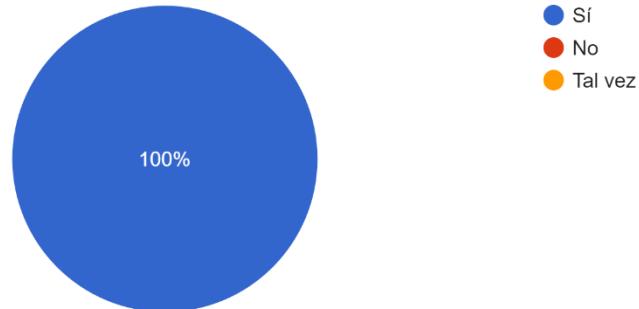
Bonita presentación y saludable a primera vista

Muy rico, se veía muy apetitoso la presentación es excelente

Saludable

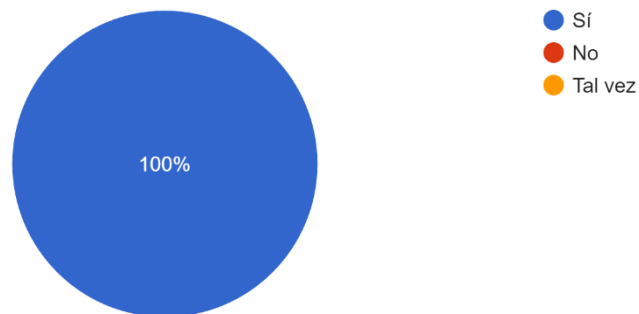
2. ¿Volvería a comprar este producto?

6 respuestas



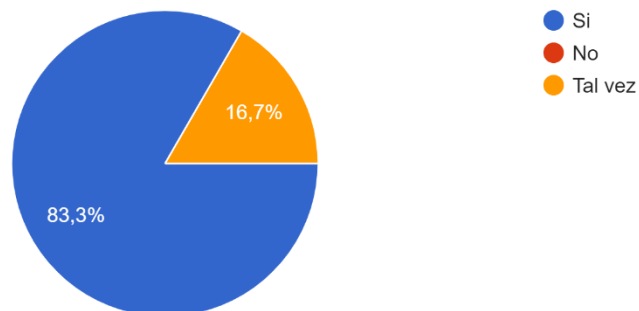
3. ¿Considera que este producto le ayudará a mejorar sus hábitos alimenticios?

6 respuestas



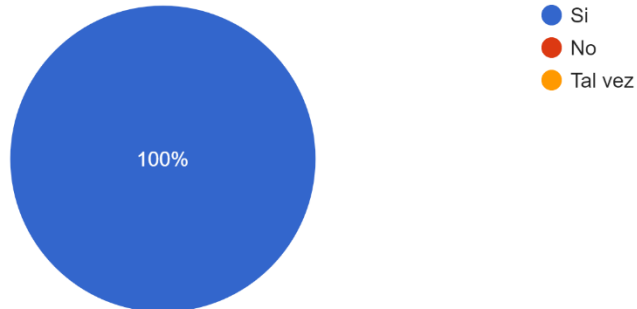
4. ¿Considera que el producto consumido cumple con las características y con la preparación de los ingredientes descritos?

6 respuestas



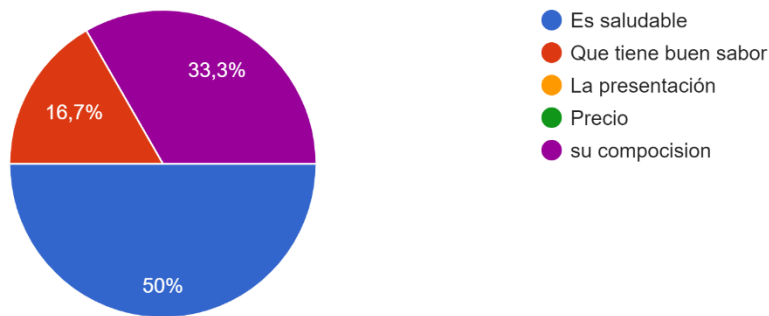
5. ¿Considera que la relación costo/beneficio es adecuada?

6 respuestas



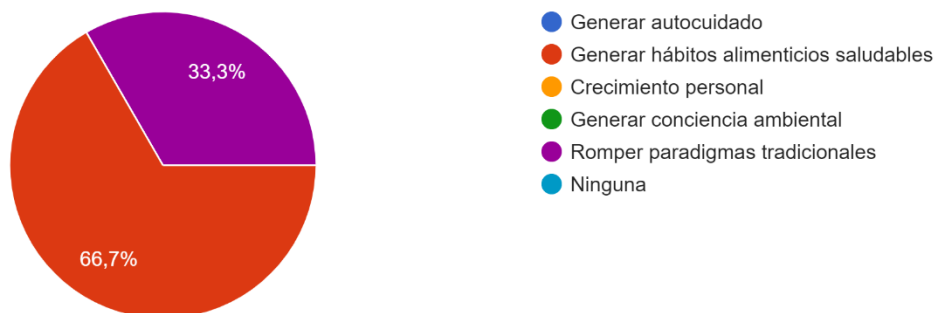
6. ¿Qué es lo que más le gustó del producto?

6 respuestas



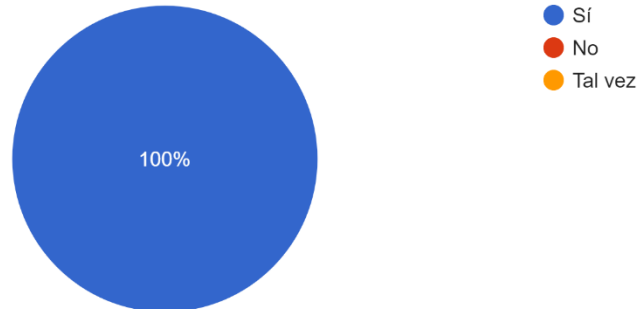
7. ¿Cuál cree usted que sería el impacto social en la comunidad?

6 respuestas



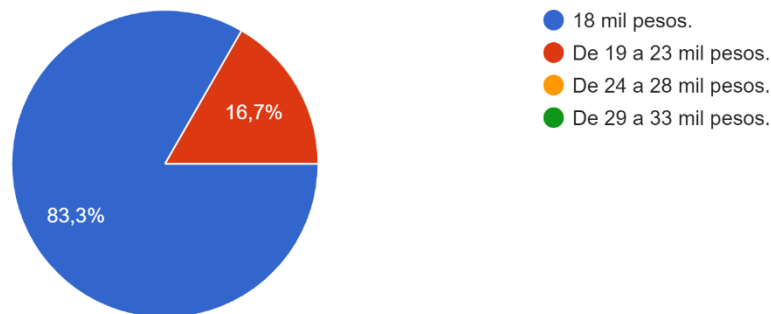
8. ¿Recomendaría y hablaría sobre este producto?

6 respuestas



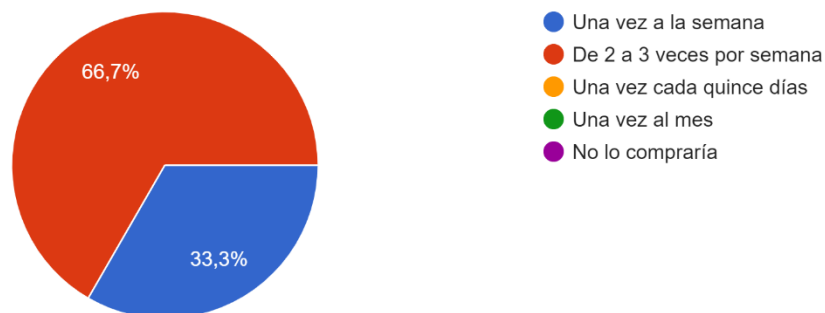
9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en este tipo de menú y bajo las ventajas descritas?

6 respuestas



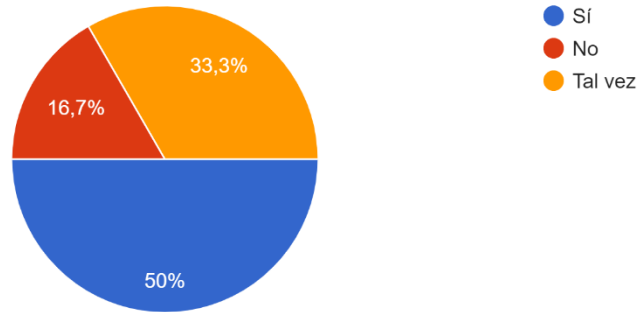
10. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

6 respuestas



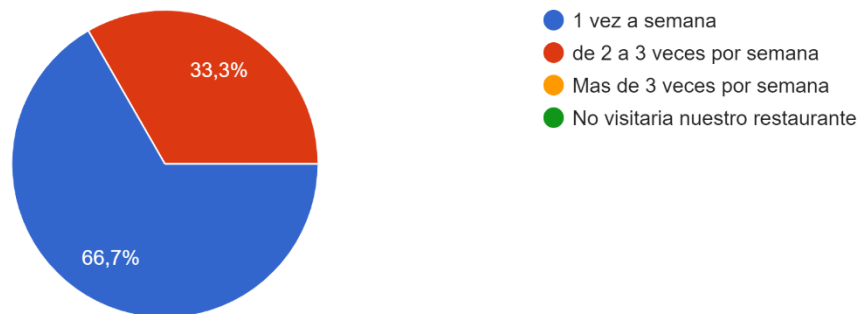
11. ¿Haría una suscripción de menús saludable mensual teniendo presente el aporte nutricional que puede aportar este menú?

6 respuestas



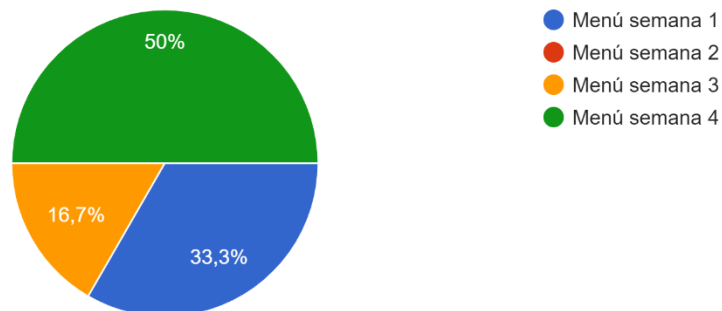
12. Con que frecuencia visitaria nuestro restaurante.

6 respuestas



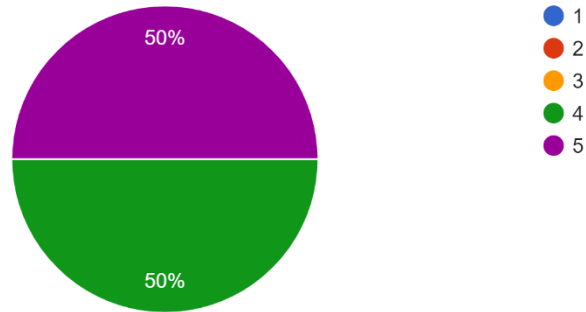
13. ¿Qué menú de las 4 opciones compartidas le gustó más?

6 respuestas



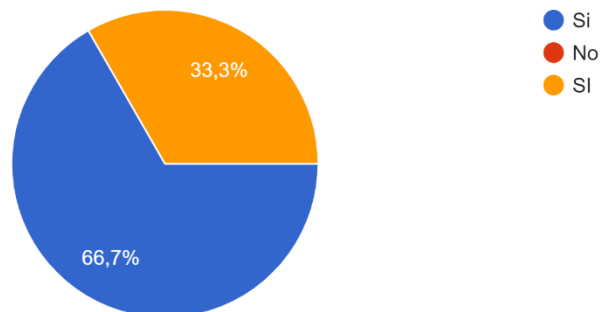
14. Cual fue su nivel de satisfacción con el servicio recibido. Siendo 5 el factor mas alto y 1 el mas bajo.

6 respuestas



15. ¿Ha entendido y diligenciado conscientemente este cuestionario?

6 respuestas



16. Nos gustaría conocer sus comentarios finales

6 respuestas

EXCELENTE SERVIVIO Y SABOR

Cómo en todos los menús, considero que las porciones son demasiado grandes para una sola persona

Fue una buena iniciativa y quedé satisfecho

Muy rico y muy balanceado los sabores, cumplió mis expectativas de comida saludable y muy rica en sabor, faltó la bebida

Último menú mejorado en pimienta y demás ácidos

D. Anexo. Simulador Financiero Antojos de la Montaña_VER 3