

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO
VITAL

AUTOR
JUAN SEBASTIÁN CHÁVEZ ROJAS

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO
LUZ MARIBEL GUEVARA

BOGOTÁ, 29 DE ENERO DE 2019

Dedico este proyecto a mi más grande fuente
de motivación y amor; para Mamá

Agradezco a mi directora Luz Maribel Guevara, familia, amigos y compañeros de maestría

Resumen ejecutivo

En la actualidad Colombia se encuentra en una situación compleja en relación a la pobreza y la pobreza extrema, cerca del 36% de la población del país está en dichas condiciones (DANE, 2018). Adicional a lo anterior, estas comunidades enfrentan otros retos como la vulneración de su seguridad alimentaria, situación que impacta la forma en como acceden a alimentos de forma justa, fresca y frecuente, dicha vulneración crea condiciones para que esta población no tenga dietas saludables; teniendo entre otros impactos la baja productividad y por ende la creación de barreras para generar ingresos.

La problemática de la malnutrición o desnutrición, ha sido tradicionalmente abordado por las organizaciones sin ánimo de lucro, que si bien han tenido un impacto, la sostenibilidad de estos programas muchas veces es su eslabón débil. Un enfoque nuevo, en el que VITAL basará su modelo, es el abordado por Michael Porter (2013), que afirma que las soluciones a problemas sociales deben estar enfocadas en la rentabilidad, generando de esta forma la posibilidad de escalar la solución y por ende la empresa.

Lo anterior lo aborda VITAL, que entiende que existen alrededor de 17,6 millones de personas en Colombia en situación de pobreza y pobreza extrema que tienen una necesidad básica desatendida como lo es la alimentación. Lo previo sumado a que ha venido creciendo una tendencia de apoyo a las empresas sociales, configura la oportunidad de negocio que desarrolla VITAL, una empresa social cuya misión es promover las condiciones adecuadas para que las familias en situación de pobreza y pobreza extrema tengan acceso permanente a alimentos frescos a precios justos que propendan mejorar el bienestar de dichas comunidades.

VITAL se desempeña dentro de dos sectores de la economía; agricultura y ganadería que ha tenido una variación positiva de 4,19% en el año 2018 y el sector comercial con un crecimiento de 1,2% en el mismo periodo. El análisis sectorial

muestra que el aparato productivo del país se encuentra en condiciones para proveer de manera sostenible y eficiente la oferta de la mayoría de productos y que adicionalmente dicha oferta en estas comunidades es limitada. El consumidor meta de VITAL hacen parte del 36% de la población que vive en las condiciones anteriormente mencionadas y que se encuentra en la comuna 4 de Altos de Cazucá, este mercado está compuesto por cerca de 90.280 habitantes en donde mayoritariamente se pueden encontrar madres cabeza de hogar, jóvenes en riesgo, desmovilizados de grupos armados, minorías étnicas, entre otros grupos poblacionales. Estos clientes tienen en la actualidad una oferta que si bien responde a unas necesidades básicas, posee unas limitaciones en relación al tipo de producto comercializado y las condiciones en las que se realiza dicha comercialización.

VITAL plantea la comercialización a precios justos de proteínas, granos, frutas y vegetales; creando un canal de distribución que no solo cumpla funciones de venta, sino también que informe, persuada y genere legitimidad en el consumidor. La estrategia de comunicaciones se basa en un modelo de adopción de innovaciones debido al tipo de producto y la propuesta de valor que entregará al segmento de mercado. LA estrategia de precios se basó en la definición de un margen bruto promedio de 67% generando de esta forma un ahorro del 16 % a los consumidores.

VITAL será una sociedad por acciones simplificada que se ceñirá a a la ley 1901 del 2018 por medio de la cual se crean las sociedades de beneficio e interés colectivo, BIC.

La empresa se construye sobre un planteamiento estratégico soportado en el valor social que esta genera en todos sus interesados, y apoyado en estrategias que propenden a alcanzar la eficiencia comercial, financiera, logística y administrativa. Se proyecta alcanzar en el primer año de operación una utilidad bruta de 38,27% para conseguir al año cinco de las proyecciones una utilidad neta de 14,17%. El valor presente neto del proyecto es de \$18.898.600 y la tasa interna de retorno es de 17,05%

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	16
2.	Naturaleza del proyecto	20
2.1.	Origen o fuente de la idea de negocio.....	20
2.2.	Descripción de la idea de negocio.....	20
2.3.	Justificación y antecedentes.....	20
3.	Análisis del sector.	29
3.1.	Caracterización del sector.	29
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	33
3.2.1.	Amenazas de nuevos entrantes:	34
3.2.2.	Poder de negociación de los compradores.....	37
3.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	38
3.2.4.	Amenazas de productos o servicios sustitutos	41
3.3.	Análisis PESTEL	43
3.4.	Análisis de oportunidades y amenazas.	55
3.5.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	56
4.	Estudio piloto de Mercado.....	58
4.1.	Análisis y estudio de mercado.....	58
4.1.1.	Tendencias del mercado.....	58
4.1.2.	Segmentación de mercado objetivo.....	63
4.2.	Descripción de los consumidores.....	67
4.3.	Tamaño del mercado.....	70
4.4.	Riesgos y oportunidades de mercado.	71
4.5.	Diseño de las herramientas de investigación.	72
4.6.	Cálculo de la muestra.....	72
4.7.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.	73
4.8.	Metodologías de análisis de los competidores.	73
4.9.	Resultados.....	76
4.10.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	78
4.11.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	85

4.12.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	86
5.	Estrategia y plan de Introducción de Mercado.	87
5.1.	Objetivos mercadológicos.	87
5.2.	La estrategia de mercadeo.	87
5.3.	Estrategias de producto y servicio.	88
5.3.1.	Niveles de producto	88
5.3.2.	Ciclo de vida del producto.	89
5.3.3.	Capital de marca.	90
5.3.4.	Posicionamiento de marca.	93
5.3.5.	Oferta de productos	94
5.4.	Estrategias de distribución.	97
5.4.1.	Diseño de canal	97
5.4.2.	Surtido.	99
5.4.3.	Abastecimiento	101
5.4.4.	Servicios.	101
5.4.5.	Atmósfera de la tienda	102
5.5.	Estrategias de precio.	103
5.5.1.	Meta de la fijación de precios.	103
5.5.2.	Definición de precios.	103
5.6.	Determinación de la demanda.	107
5.7.	Estimación de costos.	108
5.8.	Análisis de precios de los competidores.	111
5.9.	Estrategias de comunicación y promoción.	114
5.10.	Estrategia de fuerza de ventas.	116
5.10.1.	Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.	118
5.11.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	118
6.	Aspectos técnicos	119
6.1.	Objetivos producción.	119
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio.	119
6.3.	Descripción del proceso.	119
6.4.	Necesidades y requerimientos.	123
6.5.	Características de la tecnología.	125
6.6.	Materias primas y suministros.	126

6.7.	Plan de producción.....	126
6.7.1.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	126
6.7.2.	Almacenamiento	128
6.8.	Contratación	130
6.9.	Modelo de gestión integral del proceso productivo.	130
6.10.	Procesos de investigación y desarrollo.....	135
6.11.	Infraestructura.....	136
6.12.	Mano de obra requerida.....	136
7.	Aspectos organizacionales y legales	137
7.1.	Análisis estratégico.....	137
7.2.	Estructura organizacional.....	141
7.2.1.	Perfiles y funciones.....	141
7.2.2.	Organigrama.....	144
7.2.3.	Esquema de contratación y remuneración.....	145
7.3.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	150
7.4.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	150
7.5.	Esquema de gobierno corporativo.....	151
8.	Aspectos legales.....	154
8.1.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	154
8.2.	Regímenes especiales.....	154
9.	Aspectos financieros	155
9.1.	Objetivos financieros.....	155
9.2.	Política de manejo contable y financiero.....	155
9.3.	Presupuestos económicos (simulación).....	157
9.4.	Presupuesto de ventas.....	158
9.5.	Presupuesto de costos de comercialización.....	158
9.6.	Presupuesto de costos laborales.....	159
9.7.	Presupuesto de costos administrativos.....	159
9.8.	Presupuesto de inversión.....	160
9.9.	Estados financieros (escenario probable).....	161
9.9.1.	Flujo de caja.....	161
9.9.2.	Estado de resultados.....	162
9.9.3.	Balance general.....	163

9.10.	Indicadores financieros.....	165
9.10.1.	Punto de equilibrio	165
9.10.2.	TIR y VPN	166
9.10.3.	Liquidez.....	167
9.10.4.	Capital de trabajo.....	167
9.10.5.	Nivel de endeudamiento	167
9.10.6.	Nivel de endeudamiento financiero.....	168
9.10.7.	Nivel de carga financiera	168
9.10.8.	Margen bruto.....	169
9.10.9.	Margen operacional	169
9.10.10.	Margen antes de impuestos	169
9.10.11.	Margen neto	170
9.11.	Fuentes de financiación.....	170
9.12.	Evaluación financiera.....	171
10.	Enfoque hacia la sostenibilidad	173
10.1.	Dimensión social.....	173
10.2.	Dimensión ambiental.....	173
10.3.	Dimensión económica.....	174
11.	Conclusiones	175
12.	Referencias bibliográficas	177
13.	Anexos.....	182

Índice de tablas

Tabla 1. Pobreza monetaria	21
Tabla 2. Pobreza monetaria extrema	21
Tabla 3. Clasificación del gasto y deciles por hogares	22
Tabla 4. Componentes de la dieta	26
Tabla 5. Variación en porcentaje del sector servicios en el PIB	31
Tabla 6. Variación en sector comercial	31
Tabla 7. Variación personal ocupado en sector comercial.....	32
Tabla 8. Subsectores económicos en Soacha	34
Tabla 9. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas. Soacha.	37
Tabla 10. Precios de productos en el mercado	41
Tabla 11. Análisis de oportunidades y amenazas	55
Tabla 12. Distribución del ingreso corriente por deciles.....	66
Tabla 13. Distribución de gasto por deciles	66
Tabla 14. Tamaño del mercado	70
Tabla 15. Tamaño del mercado potencial	70
Tabla 16. Análisis PESTEL	71
Tabla 17. Cálculo del tamaño de la muestra.....	73
Tabla 18. Aspectos clave de competencia.....	75

Tabla 19. Tabla de resultados de análisis de la competencia.....	77
Tabla 20. Niveles de producto.....	88
Tabla 21. Pirámide de resonancia de marca.....	92
Tabla 22. Portafolio de productos	95
Tabla 23. Surtido	99
Tabla 24. Precios de verduras	103
Tabla 25. Precios de frutas	104
Tabla 26. Precios de tubérculos.....	105
Tabla 27. Precios de plátanos.....	106
Tabla 28. Precios de granos y procesados.....	106
Tabla 29. Precios de huevos.....	106
Tabla 30. Precios de semillas y otros.....	107
Tabla 31. Estimación de costos	108
Tabla 32. Precios de competidores.....	111
Tabla 33. Estrategias de mezcla de comunicaciones	116
Tabla 34. Capacidad de atención.....	117
Tabla 35. Presupuesto de mercadeo	118
Tabla 36. Requerimientos y utilidad	124
Tabla 37. Requerimiento de recursos humanos	125
Tabla 38. características de tecnología.....	125

Tabla 39. Procesamiento de órdenes de compra	127
Tabla 40. Orden de compra	128
Tabla 41. Orden de contratación.....	130
Tabla 42. Determinantes para la calidad del servicio.....	134
Tabla 43. Cuadro de mando integral.....	137
Tabla 44. DOFA	140
Tabla 45. Estrategia DOFA	141
Tabla 46. Gerente general, enfoque en gestión y estrategia	142
Tabla 47. Asistente administrativo, enfocado en el soporte administrativo de la compañía.....	142
Tabla 48. Contador, enfocado en el soporte administrativo y financiero	142
Tabla 49. Cajero, dedicado en la correcta gestión de facturación en punto de venta	143
Tabla 50. Coordinador logístico/vendedor, enfocado en la atención al cliente y correcta información sobre los productos	143
Tabla 51. Profesional en comunicaciones.....	144
Tabla 52. Honorarios y salarios.....	151
Tabla 53. Presupuesto de ventas.....	158
Tabla 54. Presupuesto de costos de comercialización	158
Tabla 55. Presupuesto de costos laborales	159
Tabla 56. Presupuesto de costos administrativos	160

Tabla 57. Presupuesto de inversión.....	160
Tabla 58. Flujo de caja del proyecto	161
Tabla 59. Estado de resultados.....	163
Tabla 60. Balance general	164
Tabla 61. Punto de equilibrio.....	165
Tabla 62. Flujo de caja del proyecto	166
Tabla 63. VPN y TIR	166
Tabla 64. Liquidez	167
Tabla 65. Capital de trabajo	167
Tabla 66. Nivel de endeudamiento.....	168
Tabla 67. Nivel de endeudamiento financiero	168
Tabla 68. Nivel de carga financiera	168
Tabla 69. Margen bruto	169
Tabla 70. Margen operacional.....	169
Tabla 71. Margen antes de impuestos	169
Tabla 72. Margen neto	170
Tabla 73. Cálculo del préstamo.....	171

Índice de gráficos

Gráfico 1. Grados de seguridad alimentaria.....	24
Gráfico 2. Perspectivas para el mejoramiento de la seguridad alimentaria	25
Gráfico 3. Variación subsectores de la economía.....	30
Gráfico 4. Comportamiento del subsector alimentos y comercio al por mayor excepto vehículos automotores y motocicletas	33
Gráfico 5. Concentración de comercios en Comuna 4.....	36
Gráfico 6. Producción de cultivos permanentes.....	39
Gráfico 7. Producción de cultivos transitorios.....	40
Gráfico 8. Variación TRM.....	45
Gráfico 9. Variaciones porcentuales macroeconómicas	48
Gráfico 10. Variación pobreza monetaria.....	49
Gráfico 11. Variación pobreza extrema monetaria.....	50
Gráfico 12. Variación pobreza multidimensional	50
Gráfico 13. Tendencias de búsqueda Google.....	59
Gráfico 14. Tendencias de consumo de verduras.....	61
Gráfico 15. Tendencias de consumo de frutas.....	62
Gráfico 16. Perfil de cliente	68
Gráfico 17. Perfil de cliente	69

Gráfico 18. Perfil de cliente	69
Gráfico 19. Distribución de ingresos de clientes	78
Gráfico 20. Composición familiar	79
Gráfico 21. Periodicidad de compra	80
Gráfico 22. Percepción de valor de los alimentos	81
Gráfico 23. Principales canales de distribución.....	82
Gráfico 24. Hábitos de consumo por producto	83
Gráfico 25. Conocimiento sobre alimentación saludable	84
Gráfico 26. Dificultades de acceso	85
Gráfico 27. Capital de marca.....	91
Gráfico 28. Logo símbolo de la empresa	93
Gráfico 29. Blanco de posicionamiento de marca.....	94
Gráfico 30. Esquema de distribución	97
Gráfico 31. Estrategia de canal	98
Gráfico 32. Sistema de abastecimiento.....	101
Gráfico 33. Modelo de adopción de innovaciones	114
Gráfico 34. Descripción de proceso	120
Gráfico 35. Proceso de servicio	122
Gráfico 36. Sistema de exhibición.....	129
Gráfico 37. Modelo de gestión integral del proceso productivo	131

Gráfico 38. Flujo de actividades	133
Gráfico 39. Organigrama	145
Gráfico 40. Esquema de competencias	146
Gráfico 41. Proceso de selección y contratación	149
Gráfico 42. Esquema de gobierno corporativo	152
Gráfico 43. Evaluación financiera	172

1. Introducción

VITAL es una empresa social cuyo propósito principal es aportar a la buena alimentación de las comunidades que viven en condiciones de pobreza o pobreza extrema por medio de la oferta de diversos productos que mejoran la seguridad alimentaria de dichas comunidades. La organización mundial de la salud (2018) afirma que la nutrición y la buena alimentación son uno de los factores de riesgo a la salud más grandes en la actualidad, pues sus influencias van desde un crecimiento sano y desarrollo cognitivo en niños hasta la prevención de situaciones como la obesidad.

La importancia del tema es tal, que las Naciones Unidas tienen dentro de sus objetivos de desarrollo sostenible la eliminación del hambre mundial para el año 2030, que según cifras de esta organización; una de cada nueve personas presenta desnutrición, consecuencia de esto una cuarta parte de los niños sufren problemas de crecimiento. La relación entre pobreza y malnutrición es evidente, la FAO (2002) establece que debido a una alimentación no sana se reduce la capacidad para desarrollar actividades físicas, disminuyendo de esta forma su productividad en el trabajo y la capacidad de acceder a él, eliminando o reduciendo eventuales fuentes de ingresos económicos; y entre otras consecuencias, puede llegar a transmitirse de una generación a otra y puede llegar a generar inestabilidad de carácter político.

Es por lo anterior, que se necesitan soluciones sostenibles que aporten a la solución de la problemática establecida anteriormente, VITAL propone desarrollar un modelo de negocio que basa su estrategia en la profunda conciencia y compromiso de esta problemática y propone un sistema en donde se unen precio justo, canales de comunicación transparentes, información veraz y empoderamiento comunitario, elementos fundamentales para el éxito de un emprendimiento en este contexto.

Este proyecto se plantea para dar inicio en la comuna 4 de Soacha, conocida como Altos de Cazucá, lugar en donde la pobreza, la pobreza extrema y los problemas

sociales son el día a día desde el momento de su fundación. El auto de este proyecto tiene experiencia de 8 años trabajando en esta comunidad en temas de emprendimiento, innovación social y tecnología. Todo lo anterior se hace centrado en el enfoque que la Universidad EAN tiene en relación al emprendimiento sostenible, es decir VITAL posee un triple impacto; social, por su compromiso con una problemática que aqueja a gran parte de la sociedad colombiana; ambiental, por la intención demostrada en el siguiente de plan de hacer uso eficiente de los recursos, eliminar agentes contaminantes como los plásticos y hacer aprovechamiento máximo de los recursos; y financiero, por la rentabilidad que a mediano plazo se generará.

Teniendo en cuenta lo anterior, los objetivos del presente plan de negocio son:

Objetivo general

- Diseñar un plan de negocio para la empresa Vital dedicada comercializar productos alimentarios para las comunidades marginadas de Altos de Cazucá cuyo diferencial radica en proveer una oferta de alimentos frescos y mejorar la seguridad alimentaria de esta población.

Objetivos específicos

- Elaborar un marco de referencia sobre el modelo de negocio
- Realizar un estudio de mercado en el que se permita entender el sector, las tendencias y las diversas características de los clientes.
- Diseñar un análisis técnico del proyecto el cual permita definir los aspectos productivos, operativos y técnicos del proyecto.
- Elaborar un modelo financiero que establezca diversos escenarios en pro de lograr una gestión eficiente de los recursos para la puesta en marcha y ejecución del proyecto.
- Diseñar una estrategia organizacional que identifique los diversos aspectos de gestión humana, administrativa y legal del proyecto.

- Realizar un análisis de sostenibilidad que establezca las acciones y estrategias en aspectos sociales, económicos y ambientales.

De acuerdo a lo anterior se pronostica implementar el modelo de negocio en una escala que permita realizar una validación del mercado y una medición del prototipo, de tal manera que con este ejercicio se comience a generar tracción en el mercado y sirva para gestionar fondos de capital semilla para la puesta en marcha del emprendimiento.

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

Análisis sectorial

En este capítulo se establecen los principales comportamientos y variables de los sectores agropecuario y comercial, cuyo impacto es directo y eventuales alteraciones en estos sectores, podrán llegar a afectar a la empresa.

Estudio piloto de mercado

En este capítulo se toma una muestra del mercado, se diseña y se implementa un instrumento de medición para el mercado, que tiene como objetivo conocer los diferentes comportamientos de los consumidores en relación a los hábitos de consumo alimenticios, comportamientos de compra e interés en la propuesta de valor.

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 y algunos regímenes especiales relacionados con VITAL.

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 VITAL tiene en relación a 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.

Con una experiencia de siete años trabajando con comunidades marginadas, emprendedores y evidenciando de primera mano las principales problemáticas de que aquejan a estas comunidades, se identificó que el tema de nutrición y buena alimentación en las familias era crucial. El bajo poder adquisitivo, sumado a la desinformación, los malos hábitos de consumo y la baja oferta de alimentos ha generado consecuencias en los miembros de las familias. Es por esta razón que se crea este proyecto emprendedor; VITAL pretende informar acerca de la buena alimentación y ofrecer un portafolio de productos que aumenten el bienestar de estas personas.

2.2. Descripción de la idea de negocio.

VITAL es un minorista que comercializa frutas, verduras, granos y otros productos que aportan a la buena alimentación y al bienestar de las personas que viven en comunidades marginadas. El proyecto llevará a cabo su puesta en marcha en la comuna 4 de Soacha conocida como Altos de Cazucá, lugar donde se ha llevado ejecutado las diversas investigaciones que este documento contiene. VITAL es una empresa social, cuyo propósito es crear valor para todos los actores relacionados con la compañía.

2.3. Justificación y antecedentes.

Como unos de los objetivos del milenio establecidos por la Naciones Unidas (2016), se destacan los relacionados con el fin de la pobreza, la nutrición y la salud. Según esta institución, 836 millones de personas viven en condiciones de pobreza alrededor del mundo, para Colombia las cifras reveladas por el DANE (2016), muestran que el 28% de la población colombiana vive en condiciones de pobreza y un 8,5% en condiciones de pobreza extrema.

Tabla 1. Pobreza monetaria

Dominio	Año														
	2002	2003	2004	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Barranquilla AM	43,9	49,5	46,2	44,1	43,3	42,4	39,5	34,7	30,4	29,1	25,5	22,0	21,7	20,0	
Bogotá	31,7	32,0	28,8	26,6	19,6	18,3	15,5	13,1	11,6	10,2	10,1	10,4	11,6	12,4	
Bucaramanga AM	33,7	34,1	32,3	31,0	19,2	13,9	10,9	10,7	10,4	10,3	8,4	9,1	10,6	12,0	
Cali AM	33,5	33,7	31,8	30,1	28,5	28,4	26,1	25,1	23,1	21,9	19,1	16,5	15,4	15,5	
Cartagena	47,5	43,5	44,9	37,6	40,2	38,5	34,2	33,4	32,7	29,2	26,6	26,2	29,1	27,0	
Cúcuta AM	52,9	57,2	55,4	55,2	42,2	38,2	39,3	33,9	32,4	31,3	33,1	32,9	33,4	33,5	
Ibagué	37,7	39,8	42,7	39,4	32,6	28,7	26,6	22,0	21,3	18,6	16,4	17,5	17,3	18,4	
Manizales AM	36,6	39,2	40,3	36,4	31,2	27,2	23,8	19,2	17,6	16,2	15,7	13,9	14,6	13,8	
Medellín AM	36,5	34,7	31,7	29,3	25,0	23,9	22,0	19,2	17,7	16,1	14,7	14,3	14,1	13,4	
Montería	47,9	50,2	50,2	46,7	40,6	38,6	39,7	37,5	36,9	34,8	20,9	25,2	31,0	27,7	
Pasto	44,2	46,5	46,0	45,6	39,7	42,8	43,2	40,6	36,8	30,5	26,9	25,3	23,0	20,2	
Pereira AM	32,7	30,0	29,8	28,7	27,6	28,5	26,8	21,6	21,9	24,0	18,1	17,7	16,4	12,7	
Villavicencio	34,4	36,0	32,4	34,8	26,8	27,7	25,4	23,0	21,6	19,5	17,1	16,6	19,8	19,5	
Nacional	49,7	48,0	47,4	45,0	42,0	40,3	37,2	34,1	32,7	30,6	28,5	27,8	28,0	26,9	
Cabeceras	45,5	44,9	43,7	41,1	37,4	36,0	33,3	30,3	28,4	26,9	24,6	24,1	24,9	24,2	
Centros poblados y rural disperso	61,7	56,8	58,3	56,4	56,6	53,7	49,7	46,1	46,8	42,8	41,4	40,3	38,6	36,0	
13 ciudades y A.M.	36,2	36,7	34,3	32,2	27,0	25,6	23,2	20,6	18,9	17,5	15,9	15,4	15,9	15,7	
Otras cabeceras	59,2	57,2	57,5	54,4	52,6	51,3	48,0	44,5	42,2	40,4	37,3	36,8	37,8	36,5	

Fuente: Informe Indicadores de pobreza monetaria. DANE. 2018

Tabla 2. Pobreza monetaria extrema

Dominio	Año														
	2002	2003	2004	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Barranquilla AM	8,7	11,0	8,7	7,8	10,0	8,3	7,4	5,3	3,8	4,2	3,6	2,4	2,8	2,4	
Bogotá	7,1	7,0	6,0	4,7	3,4	3,2	2,6	2,0	2,0	1,6	1,9	2,0	2,3	2,4	
Bucaramanga AM	6,1	5,2	4,7	4,8	2,6	1,7	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1	1,3	1,2	1,4	
Cali AM	6,2	5,4	5,3	5,0	7,4	7,4	6,4	5,2	5,3	4,4	3,3	3,4	3,2	3,5	
Cartagena	9,4	7,4	6,9	4,6	6,9	6,9	6,2	4,7	5,9	5,8	4,3	4,0	5,5	4,1	
Cúcuta AM	11,2	13,3	13,3	11,2	7,9	6,9	8,4	5,7	5,1	6,0	5,7	6,9	7,0	5,3	
Ibagué	8,4	9,5	10,3	8,5	7,3	5,1	4,3	2,7	2,8	2,5	2,3	2,6	2,4	2,6	
Manizales AM	7,2	8,3	8,9	7,5	6,8	6,7	4,7	2,3	2,4	2,6	2,2	1,7	2,5	2,1	
Medellín AM	8,0	6,7	5,6	5,0	6,2	6,2	5,6	4,0	3,5	3,0	2,8	3,3	2,9	2,4	
Montería	9,2	11,0	9,7	9,2	6,6	5,9	6,7	6,5	6,3	6,5	1,4	2,1	4,3	3,6	
Pasto	10,6	11,1	10,3	11,6	10,2	10,8	11,7	8,8	8,0	4,5	4,1	4,2	3,2	2,9	
Pereira AM	4,2	3,1	3,3	3,7	4,8	4,7	3,8	2,2	3,0	5,1	2,5	2,1	1,8	0,8	
Villavicencio	7,6	6,9	5,3	6,2	5,2	5,4	4,8	4,0	3,9	3,1	2,8	3,1	4,7	4,5	
Nacional	17,7	15,7	14,8	13,8	16,4	14,4	12,3	10,6	10,4	9,1	8,1	7,9	8,5	7,4	
Cabeceras	12,2	11,2	10,0	9,1	11,2	9,9	8,3	7,0	6,6	6,0	5,1	4,9	5,6	5,0	
Centros poblados y rural disperso	33,1	29,0	29,1	27,8	32,6	28,6	25,0	22,1	22,8	19,1	18,0	18,0	18,1	15,4	
13 ciudades y A.M.	7,6	7,4	6,6	5,6	5,6	5,2	4,6	3,5	3,3	3,0	2,7	2,7	2,9	2,7	
Otras cabeceras	19,2	16,8	15,1	14,3	19,5	16,8	13,5	12,2	11,4	10,3	8,6	8,1	9,4	8,4	

Fuente: Informe Indicadores de pobreza monetaria. DANE. 2018

Aunque se evidencia una disminución de estos indicadores desde el año 2002, las tasas siguen siendo altas y la medición está presentada de una única perspectiva de ingresos, en donde la línea de la pobreza está por debajo de los \$241,673 pesos y la de pobreza extrema en \$114,692 pesos. Adicional a los indicadores anteriores el DANE establece una medición multidimensional de la pobreza en donde se evalúan aspectos como la habitabilidad, la escolarización, salud, acceso al agua, entre otros.

Para lograr entender los ingresos y los gastos de las familias que se encuentran en condiciones de pobreza y pobreza extrema, el DANE a través de su encuesta nacional de ingresos y gastos, nos muestra la distribución de los gastos de las familias colombianas en relación a sus ingresos.

Tabla 3. Clasificación del gasto y deciles por hogares

Dominios de estudio, clasificación del gasto (división) y deciles de hogares ordenados por gasto	Total de hogares	Gasto total (millones \$)	Participación del gasto (%)	Gasto máximo (\$)	Gasto promedio (\$)
Decil 1	1.113.990	\$ 222.840	1,71	\$ 293.000	\$ 34.152
Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$ 1.014.418	\$ 83.468	0,64	\$ 268.996	\$ 82.282
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	\$ 1.107.795	\$ 80.518	0,62	\$ 293.000	\$ 72.683
Bebidas alcohólicas, cigarrillos y afines	\$ 137.076	\$ 2.097	0,02	\$ 160.000	\$ 15.299
Bienes y servicios diversos	\$ 1.023.715	\$ 12.164	0,09	\$ 131.000	\$ 11.882
Comunicaciones	\$ 230.915	\$ 2.288	0,02	\$ 125.000	\$ 9.909
Educación	\$ 223.779	\$ 1.467	0,01	\$ 83.333	\$ 6.555
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	\$ 1.052.901	\$ 7.920	0,06	\$ 97.500	\$ 7.522
Prendas de vestir y calzado	\$ 323.264	\$ 5.951	0,05	\$ 119.499	\$ 18.409
Restaurantes y hoteles	\$ 310.746	\$ 2.784	0,02	\$ 80.000	\$ 8.958
Recreación y cultura	\$ 362.406	\$ 14.689	0,11	\$ 214.335	\$ 40.532
Salud	\$ 473.335	\$ 3.890	0,03	\$ 170.000	\$ 8.218
Transporte	\$ 264.576	\$ 5.604	0,04	\$ 122.539	\$ 21.181
Decil 2	1.114.908	\$ 405.229	3,11	\$ 404.500	\$ 49.597

Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$ 1.079.557	\$ 156.066	1,2	\$ 378.988	\$ 144.565
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	\$ 1.110.966	\$ 123.716	0,95	\$ 404.500	\$ 111.359
Bebidas alcohólicas, cigarrillos y afines	\$ 181.943	\$ 3.578	0,03	\$ 120.000	\$ 19.666
Bienes y servicios diversos	\$ 1.090.340	\$ 22.434	0,17	\$ 294.300	\$ 20.575
Comunicaciones	\$ 445.086	\$ 5.855	0,05	\$ 120.400	\$ 13.156
Educación	\$ 401.027	\$ 3.593	0,03	\$ 139.167	\$ 8.959
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	\$ 1.094.287	\$ 13.239	0,1	\$ 190.883	\$ 12.098
Prendas de vestir y calzado	\$ 477.198	\$ 12.517	0,1	\$ 148.335	\$ 26.231
Restaurantes y hoteles	\$ 554.874	\$ 6.349	0,05	\$ 173.200	\$ 11.443
Recreación y cultura	\$ 651.375	\$ 34.678	0,27	\$ 304.616	\$ 53.238
Salud	\$ 626.396	\$ 7.226	0,06	\$ 250.000	\$ 11.536
Transporte	\$ 457.320	\$ 15.977	0,12	\$ 236.650	\$ 34.936

Fuente: Encuesta Nacional de ingresos y gastos. DANE. 2018

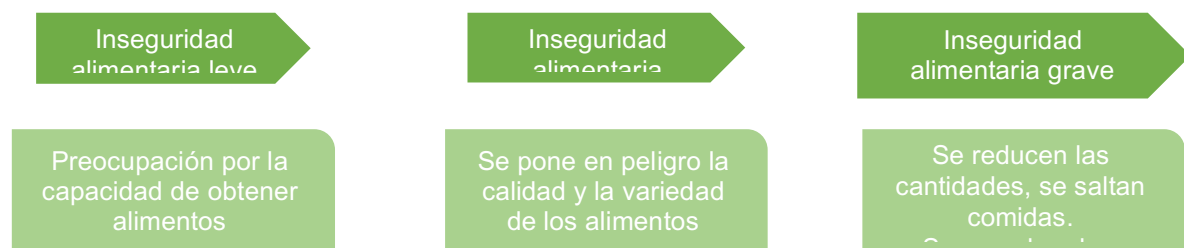
La anterior tabla nos muestra que los deciles 1 y 2, cuyos ingresos promedio menores a \$500.000 pesos colombianos gastan entre \$84,000 y \$138.000 pesos en alimentos y bebidas no alcohólicas. Sin embargo la anterior cifra, no garantiza que el gasto sea efectivo en relación el tipo de alimentos que se compran y se consumen en la familia, es decir que tienen un aporte a la nutrición de la misma.

En relación a la nutrición la Naciones Unidas se propone para 2030 eliminar el hambre, y todas las formas de desnutrición en especial en niños por debajo de los 5 años. La Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura, FAO, afirma que hasta el 2015 había venido decreciendo el índice de desnutrición y subnutrición, pero que se pronosticaba un incremento del indicador debido a conflictos y al impacto del cambio climático (FAO, 2017). Lo anterior hace un llamado a la acción a instituciones públicas y privadas y también se convierte en una oportunidad para desarrollar soluciones.

La nutrición entendida como la capacidad de ingerir alimentos en relación con las necesidades dietéticas de las personas ((Organización mundial de la salud, 2017)), tiene estrecha relación con la seguridad alimentaria, que es la posibilidad “La

seguridad alimentaria se da cuando todas las personas tienen acceso físico, social y económico permanente a alimentos seguros, nutritivos y en cantidad suficiente para satisfacer sus requerimientos nutricionales y preferencias alimentarias, y así poder llevar una vida activa y saludable.” (FAO, 1996). Es decir, la seguridad alimentaria es la plataforma que hace que una persona, familia o grupo social tenga una alimentación nutritiva y balanceada. Para lograr una medición del comportamiento de la inseguridad alimentaria, la FAO desarrolló la herramienta FIES (2014) cuyo propósito es medir el nivel de gravedad de la seguridad alimentaria de un lugar en particular, esta tiene los siguientes componentes:

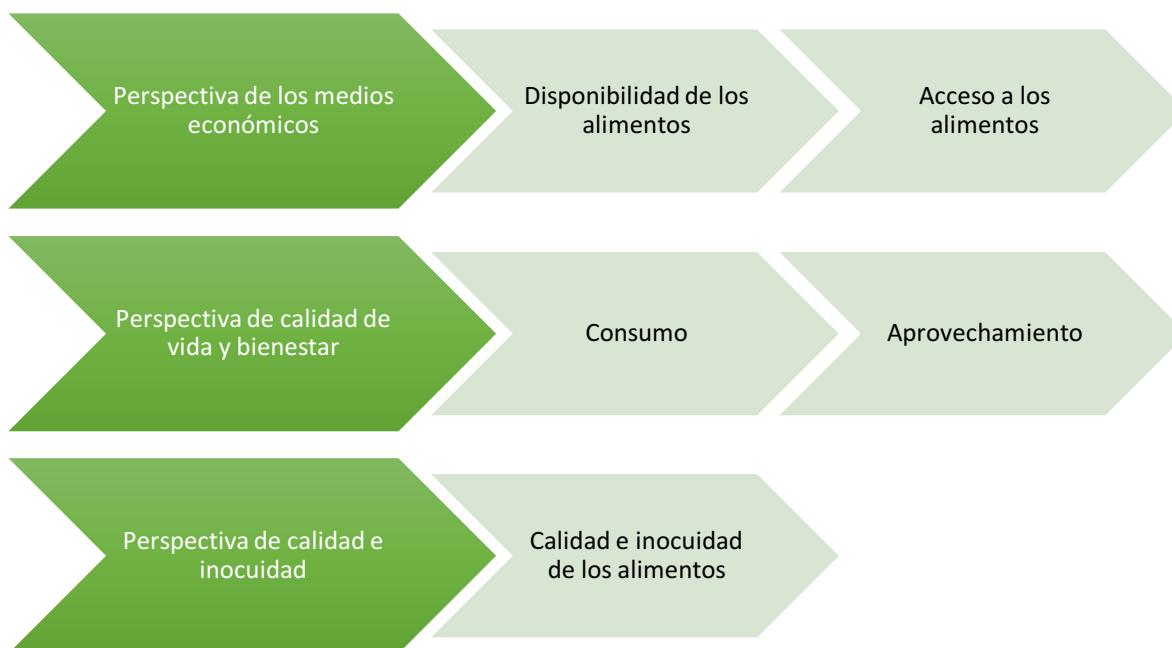
Gráfico 1. Grados de seguridad alimentaria



Fuente: elaboración propia a partir del informe de seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. FAO. 2017

En Colombia, el Documento Conpes Social del 31 de marzo de 2007, el cual es la política de (Alimentaria, 2013), muestra las diversas perspectivas desde donde las cuales se construye la política y se declaran acciones para el mejoramiento de la seguridad alimentaria del país:

Gráfico 2. Perspectivas para el mejoramiento de la seguridad alimentaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Conpes Social. 2008

Según lo anterior, las iniciativas públicas o privadas que pretendan fortalecer la seguridad alimentaria de las comunidades en Colombia, deben procurar entregar alimentos idóneos, a un precio justo y a través de canales adecuados.

Adicional a lo anterior el CONPES (2008) presenta una serie de indicadores que sugieren que el trabajo en este aspecto debe tener un impacto más grande en términos de consumo e ingesta de alimentos, algunos de estos indicadores son:

- La ingesta promedio de energía es más baja en las zonas rurales y en los niveles 1 y 2 del SISBEN.
- El 36% de la población tiene deficiencias en relación al consumo de proteínas.
- La cuarta parte del país, consume grasas saturadas por encima de lo recomendado.
- En los niveles de SISBEN 1 y 2, la dieta es desbalanceada

- El consumo de frutas y verduras es baja lo que genera deficiencias en vitaminas A y C.
- Así mismo, se presentan importantes deficiencias de consumo de Zinc y calcio.

La OMS (2015) establece que una dieta saludable y balanceada representa ventajas importantes para el desarrollo físico y cognitivo de las personas y previene de enfermedades no transferibles. La USDA, (Departamento de agricultura de Estados Unidos) a través de su programa ChooseMyPlate.gov (USDA, 2017) recomienda la siguiente dieta correspondiente a los diferentes grupos poblacionales:

Tabla 4. Componentes de la dieta

Grupo	Consumo
Niños	Frutas para morder, manzanas, bananas y mandarinas. Servir jugo 100% natural
	Vegetales rojos, naranjas y verdes, como tomates, papas, broccoli.
	Granos como cereales, panes y pastas
	Proteínas como comida de mar, frijoles y pequeñas porciones de carne de res
	Diariamente dar leches bajas en grasa, yogurt y calcio
Adolescentes	Frutas y vegetales en media porción del plato. Consumir vitamina C, calcio y fibra.
	Vegetales como tomate, espinaca y otros vegetales verdes
	Granos a través del consumo de pan integral, arroz y otros cereales
	Proteínas bajas en grasa provenientes del pavo, pollo, pescado, frijoles, nueces y tofu
Adultos	Frutas, vegetales, granos
	Productos bajos en grasa o sin grasa
	Proteína proveniente de las aves, pescado, frijoles, huevos, nueces y carnes ligeras
Mujeres en estado de embarazo	Limitar las calorías de azúcares y grasas saturadas
	Consumir aceites vegetales en lugar de mantequillas
	Vegetales: Zanahorias, papas, calabaza, espinaca, tomates
	Frutas: Melón, mangos, bananas, naranjas, frutos rojos
	Leche libre de grasas o bajas en grasa
	Granos: Cereales listos para comer, cereales fortificados

	Proteínas: frijoles, nueces y semillas, cerdo cordero y carnes ligereas, ostras, salmón, sardinas
Adultos mayores	Nutrientes como el potasio, calcio, vitamina D, vitamina B12, minerales
	Líquidos como agua y leches bajas en grasa
	Vegetales verdes y rojos

Fuente: Elaboración propia a partir del programa Choose My Plate. 2017

Por otro lado podemos encontrar ciertas tendencias que nos indican que el mercado está mudando hacia hábitos de consumo saludables o que de alguna forma beneficien la salud humana. Evidencia de esto es el reporte presentado por la consultora Nielsen (2016) en el que se evidencia que las personas alrededor del mundo están incluyendo dentro de sus compras habituales este tipo de productos. El mercado colombiano presenta un gasto promedio en productos saludables del 23%, liderando con esta estadística en América Latina; los principales criterios que influyen la compra de este tipo de productos son:

- Que sean productos naturales,
- Bajos niveles de colesterol
- Sabores naturales en los productos
- Alto porcentaje de fibra
- Base vegetal o de fruta
- Bajos en sal o sodio

Sumado a lo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá en su reporte de tendencias (2018), define como una oportunidad de innovación el diseño de modelos de negocio que implementen propuestas de valor que busquen el bienestar integral, incluyendo acá la alimentación.

La importancia de estos comportamientos de consumo se evidencia en la aparición de modelos de negocio tales como Carulla Freshmarket, Gastronomy Market y SUNA (Diario La República, 2018) cuya propuesta de valor se centra en la oferta de productos que sigan la tendencia anteriormente mencionada.

A pesar de lo anterior, dicha tendencia no ha alcanzado de forma masiva los mercados de la base de la pirámide o segmentos de bajos ingresos. C.K. Prahalad (2004) argumenta en su libro *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, que ese mercado posee un gran potencial debido a dos factores fundamentales; el tamaño del mercado y la cantidad de necesidades no satisfechas o satisfechas parcialmente. Una de estas, y como se ha visto y se profundizará más adelante en este documento, es el tema de alimentación sana y seguridad alimentaria. Sin embargo la Universidad de Harvard, en su libro *Negocios socialmente inclusivos* (Marquez, Reficco y Berger, 2010) realizaron investigaciones sobre como empresas desarrollan soluciones para mercados sumergidos en condiciones marginales; uno de estos casos es el supermercado Palí, en Costa Rica y Nicaragua cuyo modelo de negocio se basa en ofrecer productos de consumo masivo a segmentos de ingresos bajos de estos países; dicho estudio de caso afirma que el crecimiento de esta empresa ha sido acelerado y muestra de eso son los indicadores que evidencian como venden 60% más que los supermercados tradicionales y tiene 1,5 millones de clientes en Costa Rica y 1,2 millones en Nicaragua.

De todo lo anterior, se concluye entonces que la nutrición, la alimentación saludable y balanceada son requerimientos fundamentales para la sociedad en general, sin embargo, la seguridad alimentaria se ve muchas veces vulnerada por factores tales como la baja oferta de ciertos alimentos, los bajos ingresos de las personas y la falta de información al respecto. Es por esto que existe una oportunidad de desarrollar un modelo de negocio en el que se diseñen las plataformas para mejorar la seguridad alimentaria a través de precios justos, canales adecuados y una oferta que responda a las necesidades alimentarias del mercado

3. Análisis del sector.

3.1. Caracterización del sector.

El sector terciario de la economía puede definirse como aquellas actividades económicas que están encaminadas a la prestación de servicios o comercialización de productos que no implican una transformación de materia prima. Según Bonet (2006), el tercer eslabón de la economía se puede entender a partir de las siguientes actividades:

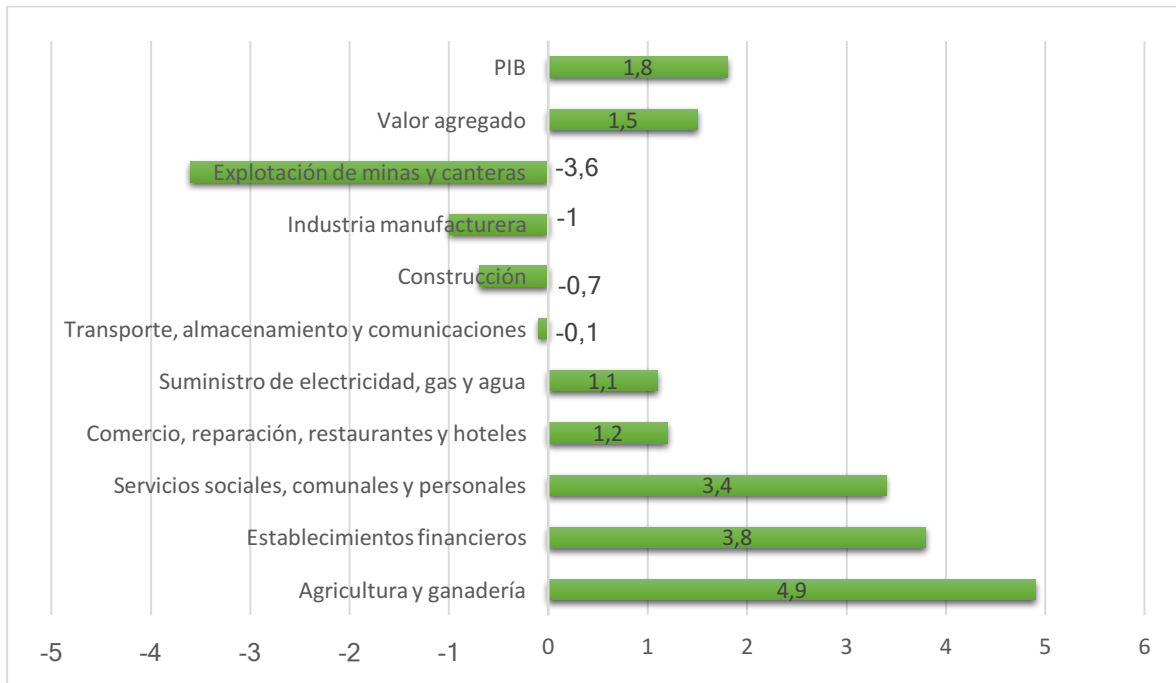
1. Servicios básicos: electricidad, gas, agua y telecomunicaciones
2. Servicios de distribución: Comercio al mayor y al detal, transporte y almacenamiento
3. Servicios de producción: financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios a empresas
4. Servicios sociales: administración pública, educación, salud.
5. Servicios personales: restaurantes y hoteles

Así mismo, los anteriores sectores pueden ser divididos entre espurios, cuyas barreras de acceso son más bajas y en donde se presentan altos índices de informalidad, ellos están representados en los servicios personales y los servicios de distribución; mientras que por otro lado el autor identifica los servicios genuinos cuya modernización representa mayor competitividad por la utilización de mano de obra especializada y tecnología con costos relativamente altos, acá podemos encontrar los servicios sociales, de producción y básicos.

Para el año 2017, en Colombia este sector mostró un crecimiento del 9,5% dentro del PIB, cuya variación para el mismo año fue de 1,8% (DIAN, 2018), lo que evidencia que la variación positiva en este sector se ha mantenido como una constante en la economía del país. Las mismas cuentas del DANE hacen evidente que el único sector que creció y que no hace parte del sector servicios es el

relacionado con las actividades de agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura, sector que también se encuentra estrechamente relacionado con el proyecto.

Gráfico 3. Variación subsectores de la economía



Fuente: elaboración propia a partir de información del DANE (2018)

Como se evidencia en la gráfica anterior, la evolución de los sectores de distribución y personales (comercio, reparación, restaurantes y hoteles) fue positiva presentando un crecimiento del 1,2%. Reforzando la oportunidad que representan estos sectores, la Encuesta Anual de Comercio (DANE, 2016) muestra que en Colombia las actividades relacionadas con el comercio de productos no especializados y alimentos (código CIIU 4711) tiene un 29,1% de participación en las ventas totales y que los comercios especializados en alimentos (CIIU 472) tiene una participación de 15,9% en el mismo rubro y en materia de personal ocupado tienen un 26,9% y 15,3% respectivamente. Es importante resaltar que, si bien el crecimiento de este sector no ha sido el esperado dado su comportamiento histórico, debido entre otras cosas a la reforma tributaria implementada en el año 2017, el desempeño de este sector para el año 2018 se prevé positivo, así lo muestra

FENALCO (2018) a través de sus afiliados en donde en el informe más reciente muestra una percepción positiva de las ventas por parte de los comerciantes.

Tabla 5. Variación en porcentaje del sector servicios en el PIB

2017	9,5
2016	8,9
2015	13,4
2014	23,9
2013	21,4
2012	19,8
2011	26,2
2010	22,5
2009	7,8
2008	15,3
2007	35,2

Fuente. Elaboración propia a partir de informe PIB, DANE. 2017

Tabla 6. Variación en sector comercial

Descripción	Valor de las ventas	Costo de mercancía	Producción bruta	Consumo intermedio	Valor agregado
Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por alimentos	6,8	6,3	9,1	8,6	9,5
Comercio al por menor de alimentos en establecimientos especializados	22,8	24,4	13,9	30,0	2,6

Fuente Elaboración propia a partir de informe EAC. DANE. 2016

De acuerdo a la anterior tabla, vemos que las actividades relacionadas con comercialización de alimentos, tuvieron una variación positiva en relación a su productividad y competitividad, resaltando de esta forma las actividades que comercializan exclusivamente alimentos.

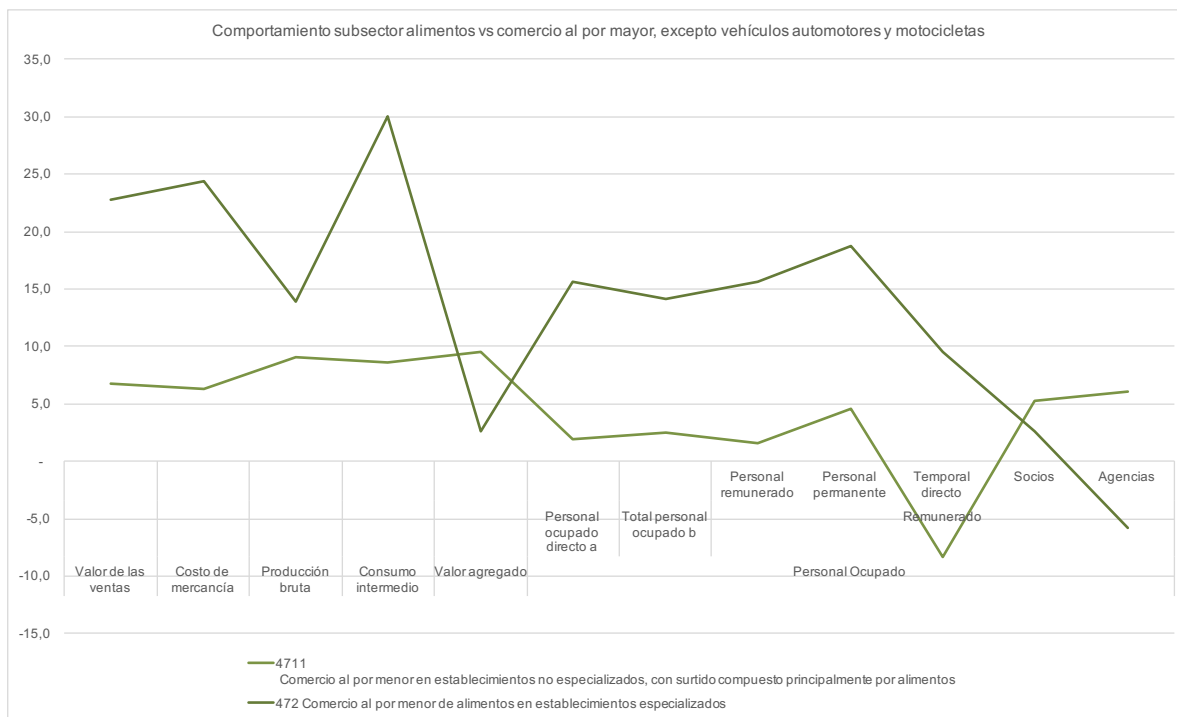
Tabla 7. Variación personal ocupado en sector comercial

Descripción	Personal Ocupado						
	Personal ocupado directo ^a	Total personal ocupado ^b	Remunerado			Socios	Agencias
			Personal remunerado	Personal permanente	Temporal directo		
Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por alimentos	1,9	2,4	1,6	4,6	-8,3	5,2	6,1
Comercio al por menor de alimentos en establecimientos especializados	15,7	14,1	15,6	18,7	9,5	2,6	-5,7

Fuente Elaboración propia a partir de informe EAC. DANE. 2016

Por otro lado, en estas mismas actividades comerciales y su relación con el personal ocupado durante el mismo periodo, evidenciamos una variación positiva en la mayoría de los indicadores, mostrando que este sector está dinamizando la economía del país a través de la creación representativa de empleo.

Gráfico 4. Comportamiento del subsector alimentos y comercio al por mayor excepto vehículos automotores y motocicletas



Fuente EAC. DANE. 2016. Elaboración propia.

En resumen, los subsectores relacionados con la comercialización de alimentos muestran un desempeño superior comparado con los promedios del sector, evidenciando esto, que estas dos actividades impulsan el crecimiento de este sector de la economía.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

VITAL, es un mercado de venta al detal que se especializa en la comercialización de productos alimenticios básicos que aportan cambios y beneficios a la nutrición de los habitantes de comunidades sumergidas en pobreza, pobreza extrema y marginalidad. Por esto, el mercado inicial de este proyecto será la comuna 4 del municipio de Soacha, conocida como Altos de Cazucá. El proyecto se enmarca dentro del sector económico terciario (Banco de la República, 2017), enfocado este en el subsector del comercio de alimentos y bebidas no alcohólicas DANE, 2017).

3.2.1. Amenazas de nuevos entrantes:

En este mercado, existe actualmente una oferta de productos alimentarios, cuya ventaja competitiva está dada en gran medida por el precio. Estos precios bajos son producto de unos costos reducidos, debido en gran medida a economías de escala manejados por parte de la oferta. La Cámara de Comercio de Bogotá (2008) afirma que en el municipio de Soacha predominan las micros y pequeñas empresas del sector comercial, estas representan el 69% del total de empresas del municipio, sin embargo se establece la necesidad de “ampliar y dar a conocer a los microempresarios y pequeños empresarios cuáles son los instrumentos de apoyo técnico para mejorar la calidad y diseño de los productos, modernizar los procesos productivos, mejorar el acceso a mercados, oportunidades de negocio (CCB, 2008)”, lo que supone una ausencia de estrategia empresarial que desarrolle una ventaja competitiva sostenible y significativa para el mercado más allá del bajo precio.

Tabla 8. Subsectores económicos en Soacha

Sector económico	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Comercio y reparación de vehículos automotores	2099	32	5	1	2137
Industrias manufactureras	713	39	20	8	780
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	495	8	1		504
Hoteles y restaurantes	401	1			402
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	284				284
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	200		3		203
Construcción	148	1	1		150
Educación	120	3			123
Servicios sociales y de salud	57	2	1		60
Intermediación financiera	16	1	3	2	22
Agricultura	19		1		20
Explotación de minas y canteras	15				15
Suministro de electricidad, gas y agua	6	5	1		12
Pesca	1				1

Administración pública y defensa	1				1
Total	4575	92	36	11	4714

Fuente: elaboración propia a partir de registros mercantiles de Cámara de Comercio de Bogotá.

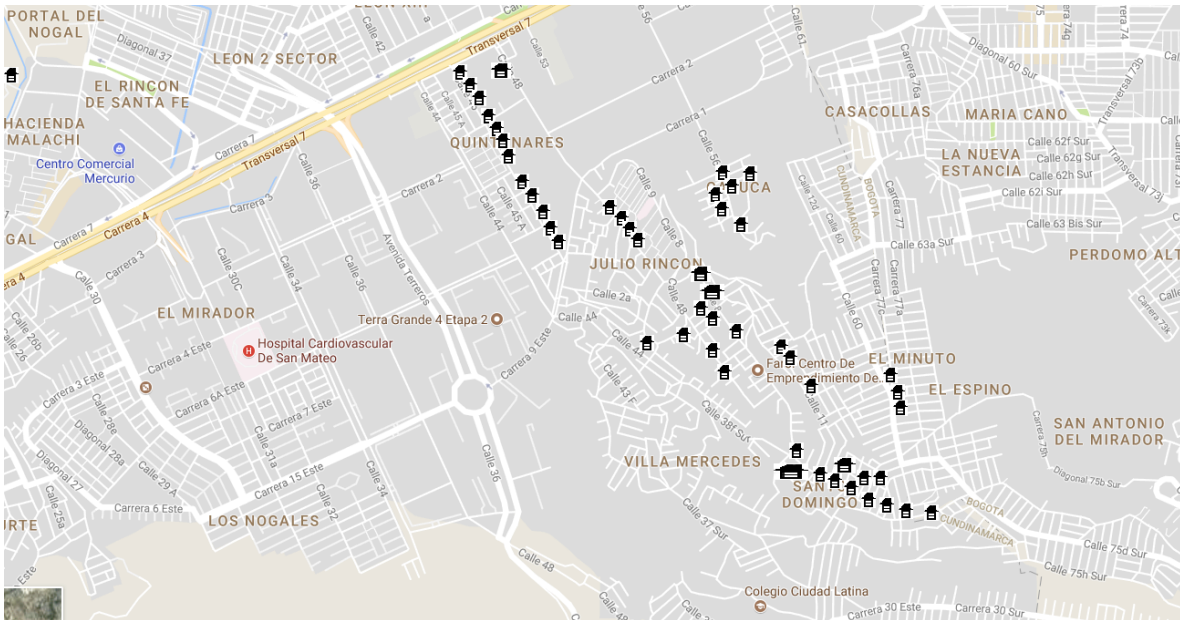
En productos no perecederos, los mercados locales manejan inventarios, generados por las compras en volúmenes altos a sus correspondientes proveedores. Estos factores, se acentúan, cuando es evidente que el mercado al que estas empresas van dirigidas tienen un poder adquisitivo bajo y su decisión de compra está en gran medida por el bajo precio.

Por otro lado, existen unas barreras por parte de la demanda, las cuales están basadas en la adquisición de productos que ya están posicionados en el mercado, estos alimentos van desde productos como arroz, snacks y algunas bebidas. Esto dificultaría la entrada de productos o servicios nuevos que tienden a suplir la necesidad de alimentación.

La ubicación geográfica, es también una determinante a la hora de la incursión de un nuevo entrante al mercado, generalmente, en estas comunidades no existe una distribución pareja en el territorio, sino que por el contrario se concentran en nodos comerciales que distribuyen una amplia gama de productos al mercado. El Plan de Competitividad de Soacha (CCB, 2010), establece que el crecimiento urbano es desordenado y que por esta razón la malla vial, sobre todo de vías secundarias está en mal estado; lo que genera que el transporte interno sea limitado y los proveedores de productos opten por llegar a nodos comerciales que coinciden con buena malla vial.

El siguiente, es un mapa realizado junto a Milton Garzón, líder comunitario de Altos de Cazucá, en donde se evidencia la concentración a nivel general de dichos locales comerciales.

Gráfico 5. Concentración de comercios en Comuna 4



Fuente: elaboración propia a partir de captura de pantalla de Google Maps

Vemos entonces como estos están localizados de forma concentrada en los lugares donde las vías de acceso son mejores, limitando también de esta forma el acceso fácil a gran parte de los habitantes de dicha comuna.

Por último, otra eventual barrera, podría representar la necesidad de capital de trabajo que mantenga la sostenibilidad en la operación de un proyecto de esta naturaleza. Así lo afirma la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), quien establece como una debilidad del entorno empresarial de Soacha la alta mortalidad empresarial y comercial

En conclusión, los esfuerzos de VITAL, deben estar encaminados a crear e implementar estrategias que, por un lado, busquen reducir costos o hacer más accesible el producto al cliente e implementar acciones agresivas de mercadeo que estimulen la compra de productos nuevos.

3.2.2. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2008), el poder de negociación de los compradores es alto cuando existe una oferta que no se preocupa por crear una diferenciación consciente e intencionada, que permita al cliente percibir un valor más alto y por ende, pagar más por el producto. Reafirmando la barrera de entrada anteriormente mencionada, el consumidor es sensible al precio y por eso, los esfuerzos de los competidores no están en visibilizarse como único, si no venderse como “barato”. Teniendo en cuenta lo anterior, los compradores tienen un poder de decisión alto en el momento de la compra, pues tienen una amplia variedad de productos

Las necesidades básicas insatisfechas (NBI) es un indicador utilizado por Colombia para medir la pobreza, este indicador introducido por la CEPAL en los años 80 muestra el desempeño de las familias estudiadas en cuatro áreas (Feres & Mancero, 2001) acceso a vivienda con condiciones mínimas para la habitabilidad, acceso a servicios que garanticen un entorno sanitario adecuado, acceso a educación básica y capacidad económica por familia.

Encontramos que, en Soacha, el índice de NBI de su población se encuentra en 16,6% (DANE, 2010), lo que genera que cerca de 80.000 personas tengan dificultades de ingresos reiteradas en esta comunidad y esto se ve reflejado en el bajo nivel de poder adquisitivo que estas personas tienen en el mercado.

Tabla 9. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas. Soacha.

Área	Personas con NBI (%)	Personas en miseria (%)	Vivienda inadecuada (%)	Componente de servicios básicos (%)	Componente hacinamiento (%)	Componente inasistencia escolar (%)	Componente de dependencia económica (%)
Total	15,6	3,14	3,73	4,06	7,49	1,8	2,99
Cabecera	15,34	3,02	3,58	4,09	7,31	1,77	2,93
Resto	35,09	12,54	15,15	1,77	20,62	4,65	8,04

Fuente: elaboración propia a partir del Censo Nacional de 2005. DANE

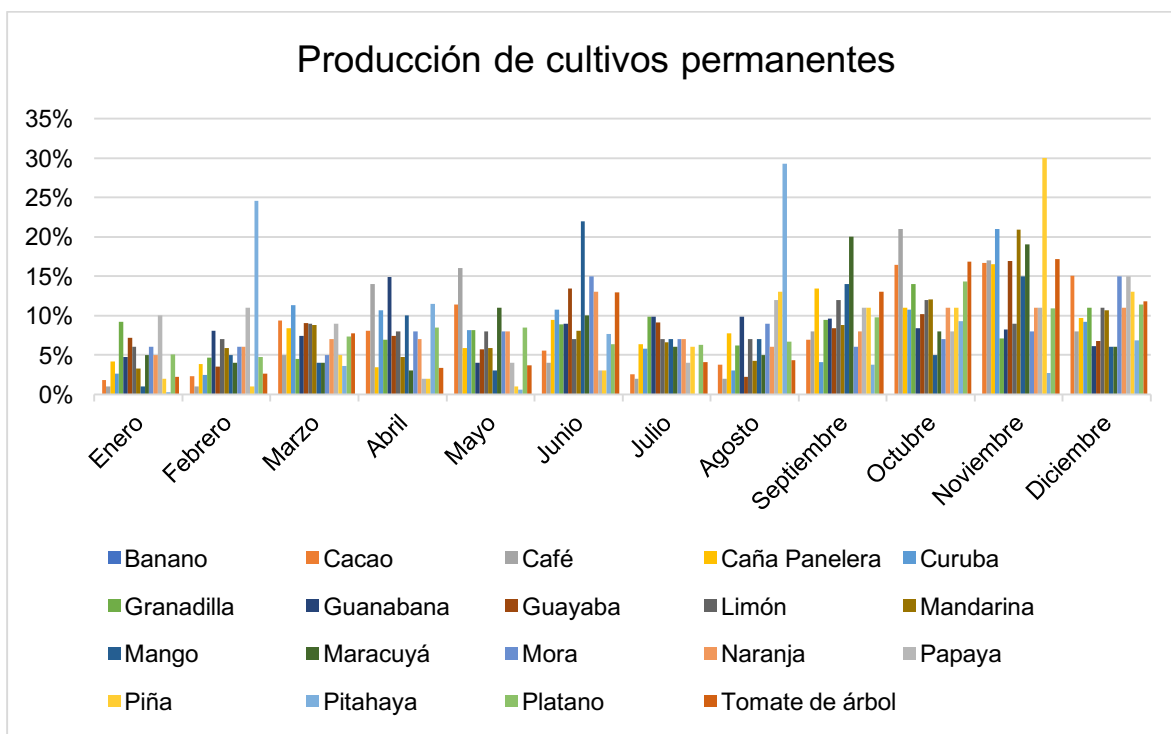
A pesar de lo anterior, vemos que, en términos de buena alimentación y nutrición, el consumidor no posee la suficiente información en relación con los productos y marcas ofrecidas actualmente; esto pone en desventaja al cliente, pues la urgencia de cubrir las necesidades básicas y la desinformación o falta de transparencia por parte de los actuales productos, no les permiten crear una real consciencia acerca de una buena alimentación, causando en este factor una ventaja clara para VITAL.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, en algunas categorías de productos como vegetales, frutos y tubérculos, existen una gran cantidad de proveedores que pueden asegurar una estabilidad tanto en suministros como en precios, lo que pone a VITAL en una ventaja importante en este aspecto. Sin embargo, existen otras categorías de alimentos entre las que encontramos los pescados, alimentos orgánicos y otros, los cuales están suministrados por pocos proveedores, y su precio tiende a ser alto; afectando de esta forma su tracción en el mercado.

Debido a las circunstancias geográficas del país, Colombia cuenta con cultivos permanentes de 20 variedad de fruta y con 14 especies de verduras, granos y tubérculos, cuyos cultivos son transitorios pero la disposición de los alimentos es relativamente permanente (DANE, 2016).

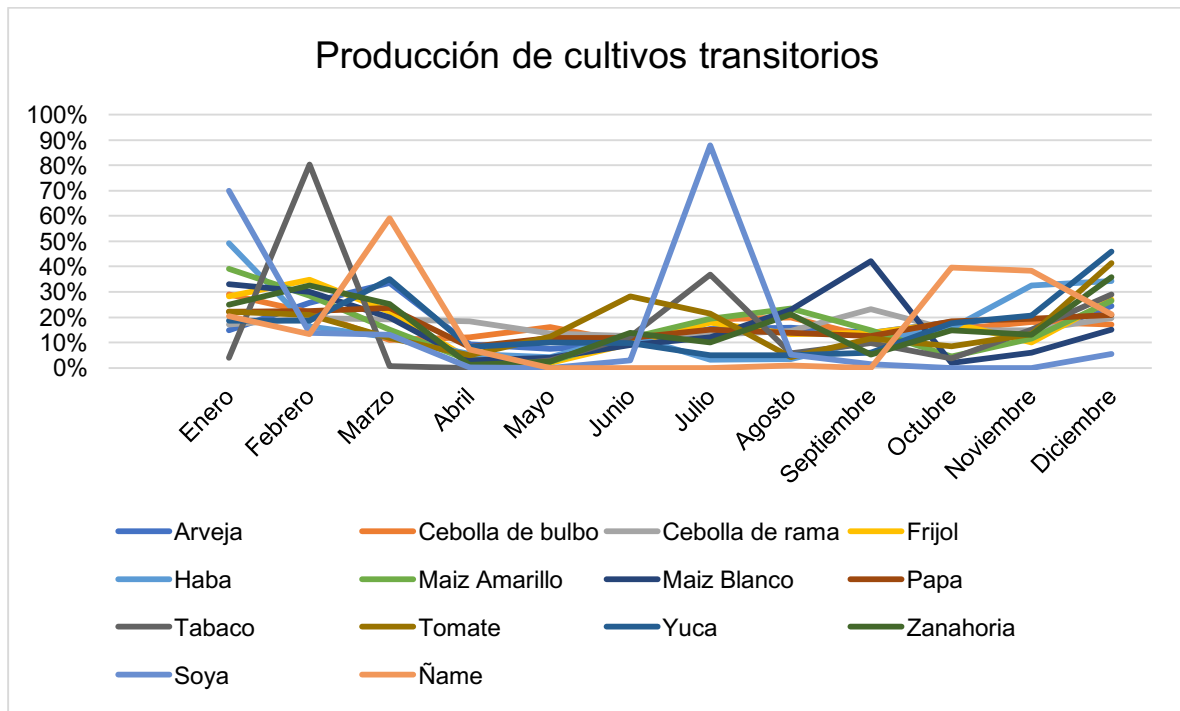
Gráfico 6. Producción de cultivos permanentes.



Fuente. Elaboración propia a partir de ENA. DANE. 2016

Lo anterior muestra el comportamiento de los cultivos permanentes en Colombia, evidenciando picos de producción por cada uno de los alimentos identificados, en este sentido, los meses de septiembre a noviembre muestran una tendencia alta de producción que podría afectar de forma positiva por medio del aumento de la oferta y por ende, disminución del precio final al consumidor.

Gráfico 7. Producción de cultivos transitorios.



Fuente. Elaboración propia a partir de ENA. DANE. 2016

Por otro lado, vemos como el comportamiento de la productividad de cultivos transitorios muestran un comportamiento estable durante el año, con tendencias de producción entre los meses de enero a marzo y de octubre a diciembre. Es importante también anotar la baja producción de soya durante el año y los periodos de nula producción de ñame, zanahoria, maíz y frijol.

Como se puede ver con lo anteriormente enunciado, la disponibilidad y oferta de frutas, verduras, legumbres, granos, tubérculos, entre otros alimentos, representa para el emprendimiento una posición positiva frente a los proveedores que le permitirá eventualmente negociar bajo condiciones favorables para el proyecto.

Aunque representa un mercado diferente, actualmente en Bogotá se encuentran una serie de mini mercados que ofrecen a sus clientes una variedad importante de productos orgánicos y saludables, sin embargo, estos productos tienen un precio alto y resulta inaccesible para el mercado al cual VITAL quiere enfocarse.

Bioplaza, es una empresa que provee de estos productos a un mercado con un poder adquisitivo medio – alto, por lo que sus precios están por encima de los que se encuentran en mercados tradicionales.

Tabla 10. Precios de productos en el mercado

	Mercados especializados		Costo Unidad	Mercados tradicionales		Costo unidad
Barra de cereal	\$16.500	7 barras	\$2.357,0	27900	30 barras	\$930,0
Chocolate de mesa	\$4.900	100 g	\$49,0	12900	500g	\$25,8
Galletas de avena	\$8.900	190 g	\$46,8	3672	204g	\$18,0
Galletas integrales	\$9.500	190g	\$50,0	5140	415g	\$12,3
Cereal de avena para bebés	\$22.500	198g	\$113,6	4280	500g	\$8,6
Computas	\$9.100	99g	\$91,9	2280	160g	\$14,2
Cereal de Quinua	\$7.900	250g	\$31,6	8210	100g	\$82,1
Mermelada	\$10.700	250g	\$42,8	3620	200g	\$18,1
Miel	\$12.000	300g	\$40,0	10970	325g	\$33,7
Queso	\$21.500	280g	\$76,7	11970	500g	\$23,9

Fuente: elaboración propia a partir de información de precios de empresas

Este incremento de precio está dado por dos razones principalmente, la plaza en donde estos son distribuidos y la especialización de algunos de ellos.

Debido entonces a lo anterior, los alimentos procesados y especializados en nutrición pueden llegar a representar un obstáculo debido a los limitados proveedores que existen en este sector lo que puede prestarse a un aumento en los costos directos de la empresa, lo cual resultaría afectando la salida que estos tengan al mercado o la rentabilidad de la empresa.

3.2.4. Amenazas de productos o servicios sustitutos

Como se encuentra actualmente el mercado de los productos alimenticios al detal en este tipo de mercado, establece un gran número de productos sustitutos, en parte, porque los clientes son altamente sensibles al precio y si por esta razón

deciden cambiar de marca; el costo del cambio es bajo o incluso en algunas ocasiones beneficioso para el consumidor. Lo anterior, es reforzado por el hecho del desconocimiento de los consumidores acerca de las particularidades que tienen este tipo de productos, como lo son los beneficios para la salud, el desarrollo cognitivo para niños y adolescentes, entre otros.

Para validar dicha información, se realizó una visita a seis tiendas de la comuna 4 de Soacha, conocida como Altos de Cazucá. Las fotografías se pueden encontrar en el anexo 2

En lo anterior se puede evidenciar que:

- Existe actualmente una oferta de vegetales granos y tubérculos dentro del sector.
- La exposición de los productos a factores del entorno como el sol y el polvo podrían llegar a afectar la calidad de los mismos.
- La oferta actual de estos mercados es amplia y no se limita ni tiene un enfoque en alimentos.
- Existe oferta de snacks con alto contenido de grasas y azúcares perjudiciales para la salud.
- Las medidas de seguridad son altas para proteger la caja menor y el personal del negocio.

Rivalidad entre competidores existentes

Como lo afirma Michael Porter (2008), la rivalidad es tóxica cuando esta gira en torno al precio pues estimula al consumidor a fijarse en este como el principal valor del producto y los distrae de diversas prestaciones que eventualmente el producto le puede brindar. Este es el caso del sector en el que se desempeñaría VITAL, pues, a pesar de ser consciente que existe una limitante de poder adquisitivo en sus clientes, la empresa debe ser capaz de establecer estrategias de precio competitivas y un marketing que resalte los reales valores del producto. Otro factor

que aumentaría la competitividad del sector es la comercialización de productos perecederos como frutas, verduras, legumbres y otros comestibles que generarían pérdida de inventario o reducción de las utilidades por unidad debido a descuentos o promociones establecidos para sacar inventario.

3.3. Análisis PESTEL

Perspectiva política

Desde la perspectiva política, existen una serie de factores que podrían llegar a afectar en mayor o menor medida, estos factores son:

- **Postconflicto:** El postconflicto entendido como el periodo posterior a un conflicto armado, en donde este se supera o se alivian las muertes y atentados (Universidad Del Rosario, 2017) es un factor clave para el desempeño del negocio. Altos de Cazucá, comuna 4 del municipio de Soacha ha sido afectado en gran medida por el conflicto armado interno, así como diversos cinturones de miseria que roden a las ciudades principales del país (Medicos sin fronteras, 2004). Las implicaciones que el conflicto colombiano ha tenido allí son notables, el 43% de los desplazados que llegan al municipio de Soacha, lo hacen a esta comunidad y llegan a vivir en situaciones precarias, ACNUR (2014) afirma que existen cerca de 40.000 personas en condición de desplazamiento forzado a causa del conflicto, la mayor parte de ellas provenientes del sur del país, incluso se alcanzó a estimar que diariamente ingresaban entre 50 a 100 personas a este municipio.

La eventual entrada en una etapa de postconflicto y construcción de paz en Colombia impactaría de forma directa a estas comunidades, en donde se encontraban actores armados como las FARC y las AUC (El Tiempo, 2004) y que generaban situaciones como las limpiezas sociales, almacenamiento de explosivos y microtráfico de drogas. La desaparición de un eventual

conflicto con estos actores armados mejoraría la calidad de vida de las personas que allí habitan y en general la seguridad de esta y otras comunas.

- **Reforma tributaria:** La reforma tributaria decretada por el Ministerio de Hacienda desde el año 2017 es un factor a considerar para el negocio. El principal de este incremento en el IVA y de otros en el futuro es el aumento del costo de vida de los ciudadanos (Revista Semana, 2016) y por ende la disminución del poder adquisitivo en general de los consumidores colombianos. Salvo algunos productos, esta reforma implica la disminución en la capacidad de ahorro y de endeudamiento de los consumidores. El impacto que esta generaría en los negocios es claro, sus ventas se verían reducidas por el incremento de los precios y la disminución del poder adquisitivo de los clientes, esto se evidencia en el comportamiento del sector comercial en el año 2017.

Ante una eventual situación como esta, el negocio debe buscar estrategias para negociar mejor los precios con sus proveedores, reducir el impacto en el precio final al consumidor y así evitar las caídas en las ventas.

- **Inestabilidad política:** Con la negociación de los acuerdos con la guerrilla de las FARC, la entrada de un periodo de reincorporación de excombatientes a la vida civil, las elecciones presidenciales de 2018 y los recientes casos de corrupción, Colombia puede entrar en un periodo de inestabilidad política que afecte la economía del país, la inversión extranjera y la imagen que tienen los socios comerciales frente al país; tal como sucedió en el año 1999 en donde diversos factores como la desmovilización del M19, el proceso 8000, la constituyente del 91 hicieron que entre otros efectos se elevaran de forma exagerada las tasas de interés de los bancos, generando de esta forma un alto endeudamiento de los colombianos (Semana, 2009).

economía del país. En agosto 2017, el DANE reveló las últimas cifras de la economía colombiana, en las que se evidenció que en materia económica el país creció un 1,3% con respecto al periodo anterior.

Para este mismo periodo, los sectores como la agricultura, los servicios financieros, los seguros, las actividades inmobiliarias entre otras, mostraron un crecimiento importante en su variación. El crecimiento o decrecimiento de la economía del país afectaría en gran medida al negocio en áreas como su cadena de suministros, poder adquisitivo de la demanda, logística de distribución, entre otras.

- **Sector comercial:** El sector comercial agrupa las actividades de compra y venta al por mayor y al detal de una amplia variedad de productos. Su comportamiento afecta de forma significativa a la empresa, pues al estar dentro de este sector las variaciones que se presenten en cuanto a ventas y personal ocupado en actividades comerciales son variables a tener en cuenta para el desempeño del negocio.

En el segundo trimestre de 2017, se presentó una variación negativa del -2,2% en comercio minorista en la ciudad de Bogotá (DANE, 2017)), más sin embargo existió una tendencia positiva en la comercialización de alimentos y bebidas no alcohólicas del 3,5%

La empresa debe prestar especial atención a los comportamientos y variaciones que se presenten dentro de este sector para que de forma oportuna responda a las situaciones que allí se presentan.

- **Sector primario:** El sector primario incluye aquellas actividades de extracción sin procesamiento de materias primas. En este sector se incluyen la agricultura, piscicultura, caza, entre otras (Banco de la República, 2015). Los cambios abruptos positivos y negativos impactan de forma significativa, pues la alimentación sana y la nutrición se soporta en alimentos de origen natural (OMS, 2015). El DANE (Agropecuaria, 2017) en su encuesta anual

agropecuaria entrega una serie de indicadores de áreas, producción y rendimiento por producto y departamento del país. Dentro de la dieta recomendada por el departamento de agricultura de los Estados Unidos, USDA, el comportamiento de algunos productos en relación a su productividad y las regiones permite concluir lo siguiente:

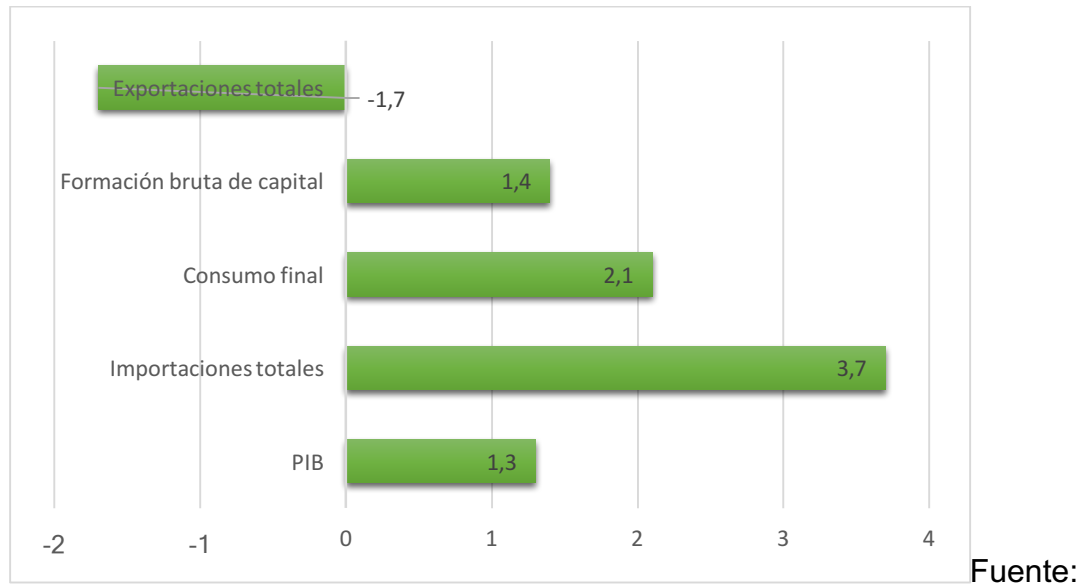
De todo lo anterior podemos concluir que, en relación a las recomendaciones alimentarias, el comportamiento de la producción en Colombia:

- En cuanto a la producción de agroindustriales y tubérculos, el café, el plátano y la papa, tienen la producción más alta, sin embargo, el café posee más hectáreas para su cultivo
- En los cereales, la producción de arroz es significativamente alta y así también en las hectáreas cosechadas.
- El frijol como alimento rico en proteína posee el mayor número de hectáreas para su cosecha, sin embargo, su producción se encuentra en sexto lugar en la categoría de hortalizas, vegetales y legumbres; lo que supondría un costo por encima frente a los otros de su misma naturaleza.
- En las hortalizas, legumbres y vegetales la producción es mayoritariamente alta en el tomate y las hortalizas de hoja, como la lechuga.
- En los frutales es alta la producción de naranja, mango y aguacate es notable. La ingesta de estos alimentos es clave para los distintos grupos poblacionales.

- **Formación de capital bruto:** La formación bruta de capital fijo representa la adquisición de activos que hacen las empresas del país, entre ellos están la compra de maquinaria, equipos de producción y transporte y edificios. Esto muestra el grado de inversión que las empresas tienen en pro de mejorar sus productividad y competitividad (ICESI, 2017). El DANE en su informe del segundo trimestre de 2017 de elementos de la demanda, identifica un crecimiento en la formación de capital bruto fijo, lo que supondría un aumento

en la capacidad productiva de las empresas en respuesta a una economía colombiana en vía de recuperación.

Gráfico 9. Variaciones porcentuales macroeconómicas

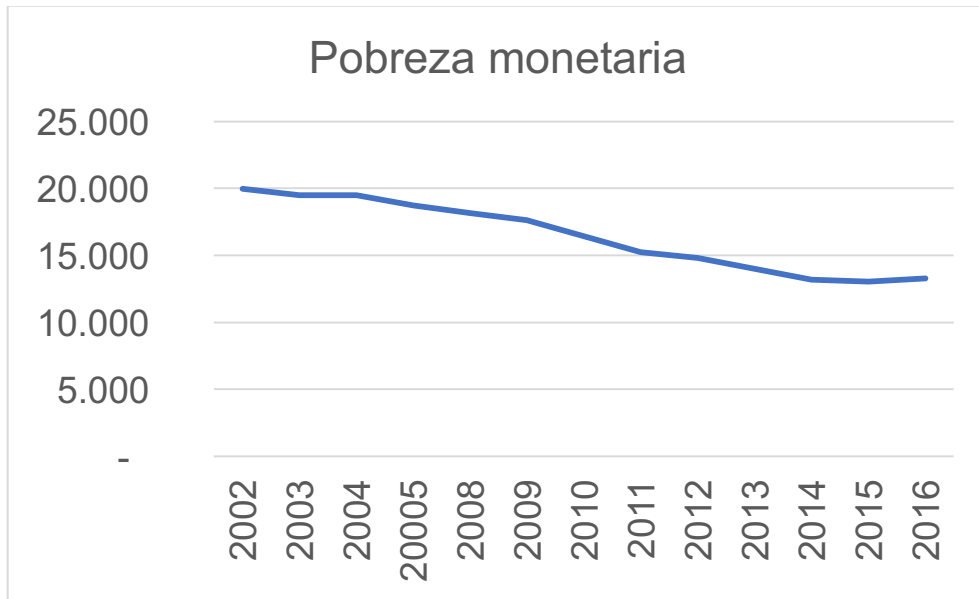


DANE (2017), elaboración propia

Perspectiva social: Los principales factores sociales que podrían afectar a la empresa son:

- **Pobreza y desigualdad:** Banerjee y Duflo (Duflo & Abhijil, 2012) afirman que la trampa de la pobreza está relacionada con la forma en la que se convierten los ingresos presentes en un incremento de los ingresos futuros y que esto terminan impactando diversas áreas de la vida de las personas, como su alimentación, educación y calidad de vida en general. En Colombia la pobreza es medida desde dos perspectivas, una monetaria y otra multidimensional que incluye temas como habitabilidad, educación y otras. El DANE en su informe de 2017, afirma que la pobreza monetaria se encuentra en 28% y la pobreza extrema monetaria en 8,5%. En los gráficos a continuación, podemos ver la tendencia decreciente de las diferentes mediciones de pobreza.

Gráfico 10. Variación pobreza monetaria



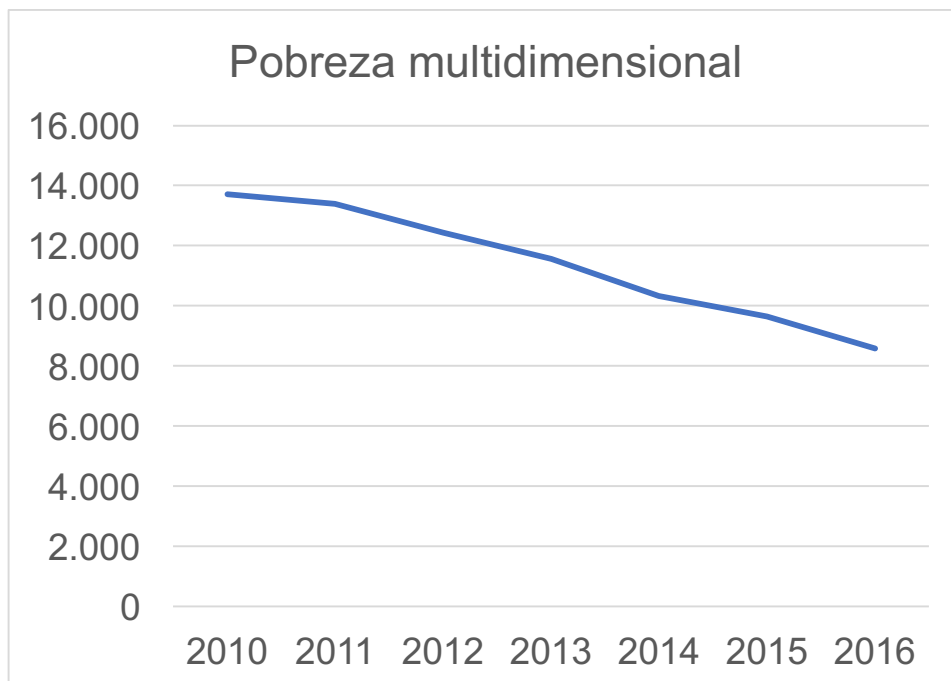
Fuente: Elaboración propia a partir de informe de pobreza. DANE. 2017.

Gráfico 11. Variación pobreza extrema monetaria



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de pobreza. DANE. 2017.

Gráfico 12. Variación pobreza multidimensional



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de pobreza. DANE. 2017.

Aunque es evidente el decrecimiento de la pobreza bajo cualquier indicador, siguen existiendo situaciones a diario en comunas como Altos de Cazucá, en donde la violencia, la trata de personas y el microtráfico hacen parte ya del diario vivir de los habitantes de este territorio ((Tiempo, 2017).

- **Estilos y hábitos de vida saludables:** La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) afirma que los hábitos de vida saludable como la actividad física, el peso, la buena higiene y la buena alimentación; son fundamentales para tener una buena salud. Adicional a lo anterior, este tipo de estilo de vida se ha convertido en una tendencia de consumo global, en donde las personas son cada vez más conscientes de la forma en la que comen (Revista P&M, 2016). Estos estilos de vida resultan costosos y excluyentes, por esta razón comportamientos como los anteriores no se han presentado como patrones de consumo dentro de comunidades que viven en pobreza y pobreza extrema. Este factor resulta fundamental, pues el negocio necesita promover los hábitos de consumo sanos en un segmento de mercado el cual no está altamente sensibilizado en este aspecto.
- **Educación:** El Programa para el desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 2015) como parte de sus objetivos del milenio, propone el aseguramiento de la educación de calidad para niños y niñas de primaria y secundaria para el año 2030. La educación es un medio para la transformación social de las personas y grupos humanos. PNUD en su informe Misión Calidad para la Equidad (2015), dice que “Mediante la educación se forma la conciencia individual para aprender a percibirse como persona diferente y autónoma, pero también se construye la capacidad de interacción con el grupo.”; es decir, la educación soporta los procesos humanos de construcción del conocimiento de forma participativa y así mismo ayuda a formar una imagen propia que ayuda a tomar decisiones. En Colombia en el 2016 la cobertura de la educación básica se encuentra en 97,28% y la educación superior en el 2016 subió 20% (El Tiempo 2017).

A pesar de los indicadores anteriores, el Ministerio de Educación afirma (Revista Semana, 2017), que la calidad de la educación debe mejorar por medio de datos que permitan tomar las decisiones correctas en cuanto a cobertura, investigación y deserción.

La educación es un factor fundamental para el proyecto, pues se necesita que el mercado esté informado, educado y consciente entorno a temas como la alimentación, nutrición y hábitos sanos.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos que influyen al proyecto son:

- **Acceso y cobertura de la tecnología:** El internet, el software y hardware son actualmente un medio casi indispensable para las personas y negocios. Por medio de ellos los negocios pueden gestionar sus operaciones y sus ventas y las personas pueden acceder a servicios y a información que les permita tomar decisiones. En Colombia, según MinTIC (2016) existen 15 millones de suscripciones a servicios de internet móvil y fijo, ubicando a Colombia con una cobertura de internet de 67% (W Radio, 2017)

La banca electrónica y las diferentes transacciones que se hacen a través de internet es un eventual medio de pago que podría utilizar el negocio dada las altas tasas de inseguridad que se presentan a establecimientos de la zona, este indicador bajo obliga al negocio a pensar en métodos de pago tradicionales o alternativos.

Por otro lado, la adquisición de productos o servicios también es baja, aunque la cobertura de internet es buena en la zona un posible canal de distribución electrónico resultaría incoherente con el mercado.

Por otro lado, El Ministerio TIC (MinTIC, 2016), indica que el 31% de los micro establecimientos comerciales tienen algún activo TIC, y el 31% usa un computador de escritorio o portátil para su negocio.

Lo anterior entonces indica que los activos que corresponden a la tecnología para pequeños negocios no van más allá de los computadores que se usan para agilizar algunas tareas referentes a la contabilidad e inventarios. Más no existe un uso de la tecnología para crear valor para sus clientes a través de procesos de comercialización, distribución, promoción u otras actividades.

- **Inversión en actividades de ciencia y tecnología:** La ciencia y la tecnología como engranajes son fundamentales para el desarrollo de un país y la innovación del mismo. En este sentido Colciencias (Colciencias, 2017) en Colombia impulsa la creación de políticas públicas que impulsen estos aspectos. Es por esto que la inversión que el gobierno haga en ciencia, tecnología e innovación es muy importante para el sector empresarial, pues son precisamente las empresas las encargadas en gran medida de la innovación en el país. El cambio que dicha inversión tenga en el país afecta a la empresa y posibles desarrollos, innovaciones o invenciones que esta pueda tener. La inversión en los últimos años en actividades de ciencia y tecnología y en I+D ha venido decreciendo en relación al PIB; esto puede generar un estancamiento en los procesos de desarrollo tecnológico del país y sus empresas con respecto a las necesidades de los mercados globales.

Factores ecológicos

Los factores ecológicos que afectan al proyecto son:

- **Estilos de vida sostenibles:** El objetivo de desarrollo sostenible número 12 hace referencia a la promoción de la producción y los hábitos de consumo sostenibles (PNUD, 2015), en relación a la huella ecológica y el uso eficiente de los recursos naturales. El Programa Ambiental de las Naciones Unidas presenta una serie de recomendaciones en su documento Vision for Change (UNEP, 2011) para llevar una vida y hábitos sostenibles. En cuanto a alimentación recomiendan:

- Promover el uso de la agricultura urbana para reverdecer la ciudad y para lograr unos niveles importantes de autoconsumo.
 - Promover la economía colaborativa en relación a los alimentos por medio de suscripciones a “bolsas de alimentos” con productos que estén en cosecha, idealmente de productores locales para reducir la huella ecológica del transporte.
 - Por medio de la asociación de vecinos y familias crear compostaje como forma de reutilizar el desperdicio
- Así mismo, la comida tiene un gran impacto en la promoción de estilos de vida sostenibles, no solo por la comida que se consume sino también a quien se le compra (UN Environment, 2011)

Este factor es supremamente importante para el proyecto, este debe procurar reducir al máximo la huella ecológica del negocio en sí mismo, pero también de sus clientes a través de estrategias de reciclaje, compostaje y reutilización de recipientes.

Factores legales

Desde la perspectiva legal hay una serie de factores que es importante analizar; el más importante de revisar es la ley 905 de 2004, conocida como la ley Pyme cuyo objetivo principal es “Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes.”(2004). En esta se crea el sistema nacional de MiPymes el cual es compuesto por diversas instituciones públicas como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Ministerio de Agricultura, el Sena, el Ministerio del Medio Ambiente y el DNP. Los beneficios que esta ley trae a las empresas son:

- Acceso a financiación con condiciones especiales de crédito.
- Regímenes tributarios especiales

- Estímulos para la creación de nuevas empresas

Así mismo la ley 590 del 2000 cuyo objetivo está en el promover el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas como eje del desarrollo del país y fuentes de generación de empleo masivo, y promotoras de la productividad del país, establece también que las MiPymes tienen una reducción en los parafiscales, esto con el propósito de generar empleo.

VITAL, gozaría de los beneficios establecidos por las anteriores legislaciones pues se encontraría clasificada en las categorías dispuestas por dichas leyes.

3.4. Análisis de oportunidades y amenazas.

Teniendo en cuenta los análisis hechos previamente a través de la matriz PESTEL y las fuerzas competitivas de Michael Porter, se evalúan las oportunidades y amenazas del sector a intervenir.

Tabla 11. Análisis de oportunidades y amenazas

Factores	Oportunidades	Amenazas o riesgos
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción del emprendimiento de parte del Gobierno Nacional Entrante. - Estabilidad de la tasa de cambio del dólar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre por el cambio de gobierno y sus políticas agrarias y económicas - Ingreso de competidores con modelos negocio a bajo costo (Justo y Bueno, ARA, D1) - Eventuales cambios constitucionales que alteren las condiciones políticas del país - Decrecimiento del sector terciario de la economía

Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Debido al proceso de desmovilización de la guerrilla de las FARC, el gobierno a punta a fortalecer el aparato productivo del país a través de la vinculación ex combatientes a procesos productivos primarios, como también al fortalecimiento del trabajo del campesinado. - Aumento de sustitución de cultivos ilícitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre por el cambio de gobierno y sus políticas agrarias y económicas - Eventuales cambios constitucionales que alteren las condiciones políticas del país
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la tendencia de alimentación sana en sectores socioeconómicos bajos. - Aumento del poder adquisitivo de la población objetivo - Aumento de tendencia de alimentación saludable en el segmento de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la pobreza monetaria y multidimensional - Ingreso de nuevos actores armados a los territorios
Factores ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de políticas de reciclaje y disminución de uso de bolsas plásticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los efectos de cambio climático en el país que altere la disponibilidad y producción de los alimentos
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la cobertura de internet lo que facilitaría el desarrollo de canales alternativos de comunicación y distribución - Aumento de la inversión en ciencia y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de adquisición de tecnología de punta desarrollada para el sector - Bajo manejo de tecnologías por parte del segmento de mercado - Baja confianza del segmento de mercado hacia las transacciones electrónicas.
Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada en vigencia de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC) - Legislación que promueva el emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio que modifique de manera negativa la legislación actual en relación al emprendimiento (ley 905 de 2004 y ley 1014 de 2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

- En la actualidad la oferta de productos alimenticios en el mercado objetivo está limitada por factores exógenos tales como el poder adquisitivo bajo del segmento, el relativo bajo interés de la demanda por productos saludables y por ende la baja oferta de los mismos.

- El aparato productivo del país se encuentra en condiciones de proveer de manera sostenible y eficiente la oferta de algunos productos.
- Aunque el sector comercial ha visto una disminución a nivel local, el desempeño histórico del sector ha evidenciado variaciones positivas salvo algunas excepciones.
- Los productos sustitutos representan una amenaza para el negocio debido a la baja información que maneja el mercado en relación a los efectos que algunos alimentos pueden tener en la salud.
- Las condiciones socio económicas de los territorios en donde se encuentran los potenciales clientes, representan una barrera de entrada para nuevos competidores. Lo que sugiere que el empoderamiento por parte del consumidor hacia el negocio, es fundamental.
- La oferta actual de alimentos saludables se encuentra fuera del alcance del mercado meta por condiciones de precio y geográficas.

4. Estudio piloto de Mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado.

4.1.1. Tendencias del mercado.

La alimentación saludable y los hábitos de consumo de alimentos y platos que tengan un elemento nutricional especial o que aporte al bienestar de las personas, se ha convertido en una tendencia en los últimos años. Según el informe de tendencias de comidas y bebidas del 2018 de MINTEL (2018), la alimentación en la actualidad se ha convertido en una prioridad para la población y lo ve como un escape al ritmo actual de vida y como una herramienta que les brinda bienestar. Sin embargo, la intención de tener un consumo de alimentos más sanos, se ve desafiada por la cantidad de información que le llega por medio de las redes en relación a los ingredientes y las cantidades que se pueden consumir o limitar su consumo diariamente, tales como grasa, sal y azúcar. Adicional a lo anterior, el mismo reporte afirma que gracias a la tecnología y a como esta ha hecho más eficientes los procesos de los negocios, las dietas de las personas y familias han tendido a personalizarse por medio de canastas de alimentos diseñadas según las necesidades de los usuarios.

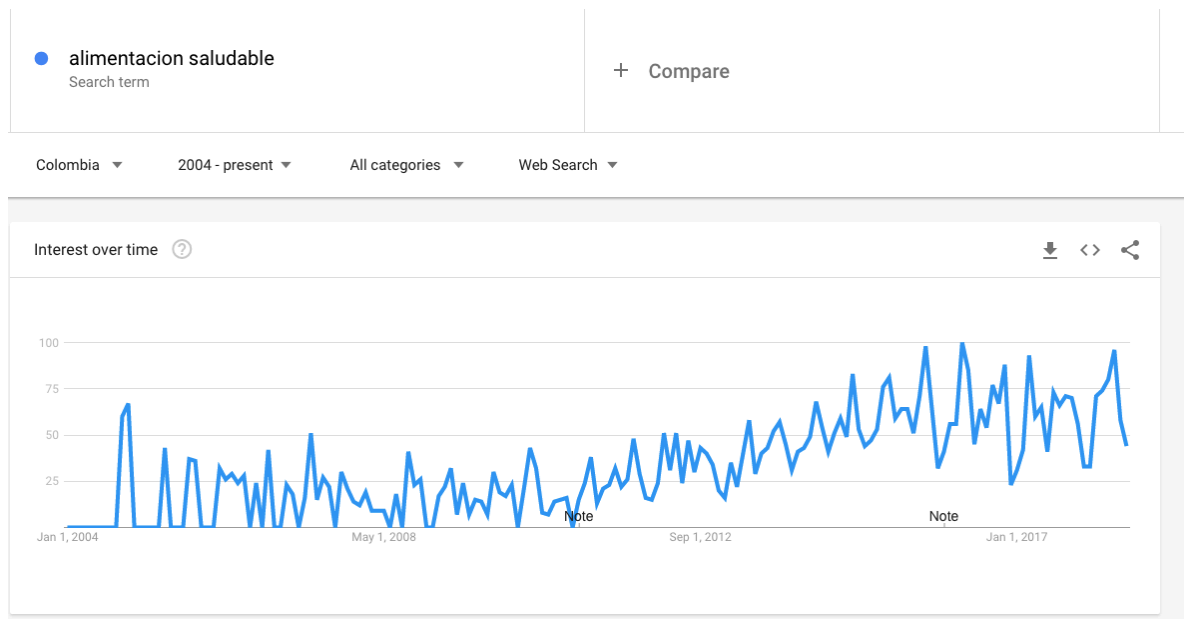
Por otro lado, el reporte de tendencias de comidas, bebidas, restaurantes y hoteles de Baum Whiteman (2018), establece que una tendencia que marcará el consumo en el 2018, es la priorización de la alimentación a base de plantas. En este informe se encuentran estadísticas relevantes tales como:

- 66% de los consumidores encuestados, afirma que las proteínas alternativas son más saludables que las encontradas en las carnes rojas.
- El 83% de las personas afirman que han agregado vegetales a sus comidas por razones de bienestar, mientras el 62% argumenta haber tenido razones de sobre peso.

- Entre 2012 y 2016 ha habido un incremento del 25% en la oferta de alimentos vegetales.

Las tendencias anteriormente mencionadas también se ven reflejadas en los comportamientos de las búsquedas que se hacen en temas relacionados en Google, en donde también se muestra una pendiente creciente en relación a temas como la alimentación y la dieta saludable, mostrando de esta forma el incremento en el interés de las personas.

Gráfico 13. Tendencias de búsqueda Google



Fuente. Google Trends

Por su parte, las Naciones Unidas por medio de la OMS y la FAO, evidencian en su informe de seguridad alimentaria (2017), la intención de los países que conforman este organismo multilateral de prevenir la malnutrición en sus sociedades como objetivo para el año 2030. Allí mismo se evidencian cuatro comportamientos que en la actualidad afectan la alimentación a nivel mundial

Aumento de los índices de hambre en el mundo: A pesar de no ser completamente claras las causas de dicho aumento, del año 2015 al año 2016

la subalimentación en el mundo pasó de 777 millones a 815 millones de personas. Sin embargo, pueden establecerse razones tales como el incremento de los conflictos y la violencia en los territorios, y la desaceleración económica en algunos países que crea una vulneración de los mercados de bajo poder adquisitivo en relación a los precios de los alimentos y un eventual incremento.

Disminución de la desnutrición y aumento de la obesidad: La buena nutrición tiene impactos en el desarrollo cognitivo, físico, en el desempeño escolar y laboral y podría llegar a causar muerte por infecciones en caso de ser deficiente (FAO, 2017). La mal nutrición tiene dos efectos; desnutrición y obesidad; aunque la primera ha venido decreciendo en niños, la obesidad en adultos se ha incrementado, en parte a la vulneración de la seguridad alimentaria, falta de educación y bajos recursos asignados a políticas tradicionales.

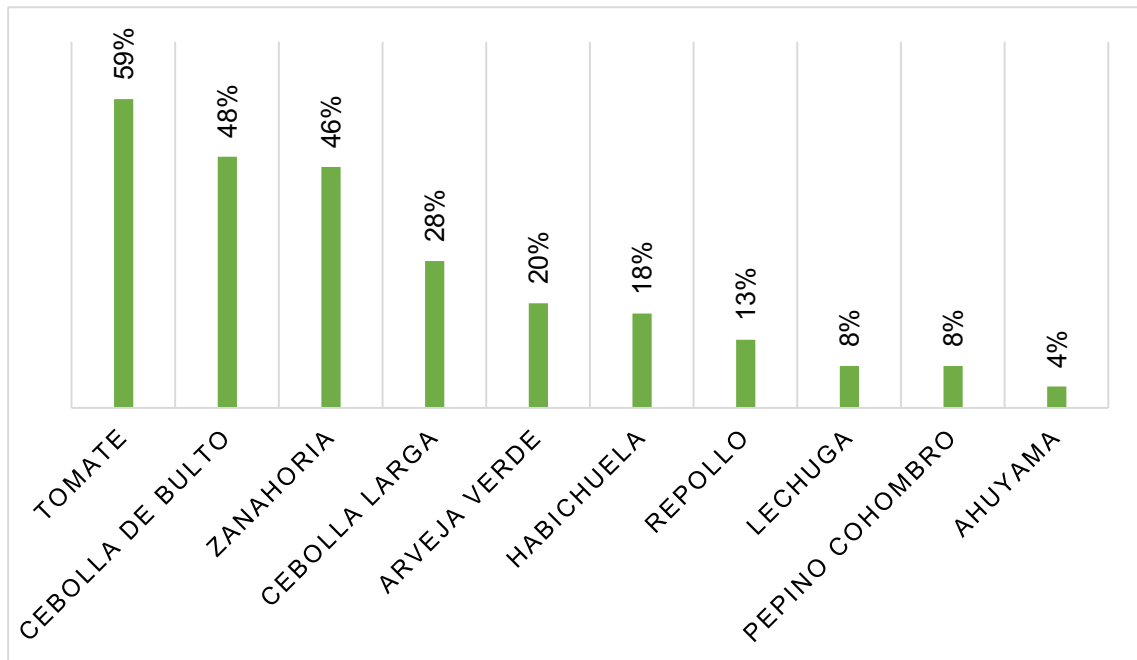
La era de la seguridad alimentaria: La era de la seguridad alimentaria representa la principal herramienta de los países que conforman las Naciones Unidas para alcanzar el segundo objetivo de desarrollo sostenible, poner fin al hambre en el mundo.

En relación a las tendencias de alimentación saludable en Colombia los datos mostrados por el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012) muestra que la ingesta de este tipo de alimentos en la dieta promedio de la población colombiana es de 45,75 gramos diarios y el 27,9% no incluía este tipo de alimentos dentro de su dieta diaria (ENSIN, 2005). El anterior indicador es preocupante si se tiene en cuenta que la OMS recomienda que el consumo de frutas y verduras diarias no sea menor a 400 gramos por día. El comportamiento por departamentos muestra a Norte de Santander, Santander, Bogotá, Huila y Meta con un consumo por encima de 60 gramos por día, y a Vichada, Guaviare, Amazonas, Chocó y Vaupés por debajo de 30 gramos diarios, como se evidencia, tanto las tendencias de consumo más

altas como las más bajas se encuentran significativamente por debajo de la ingesta recomendada.

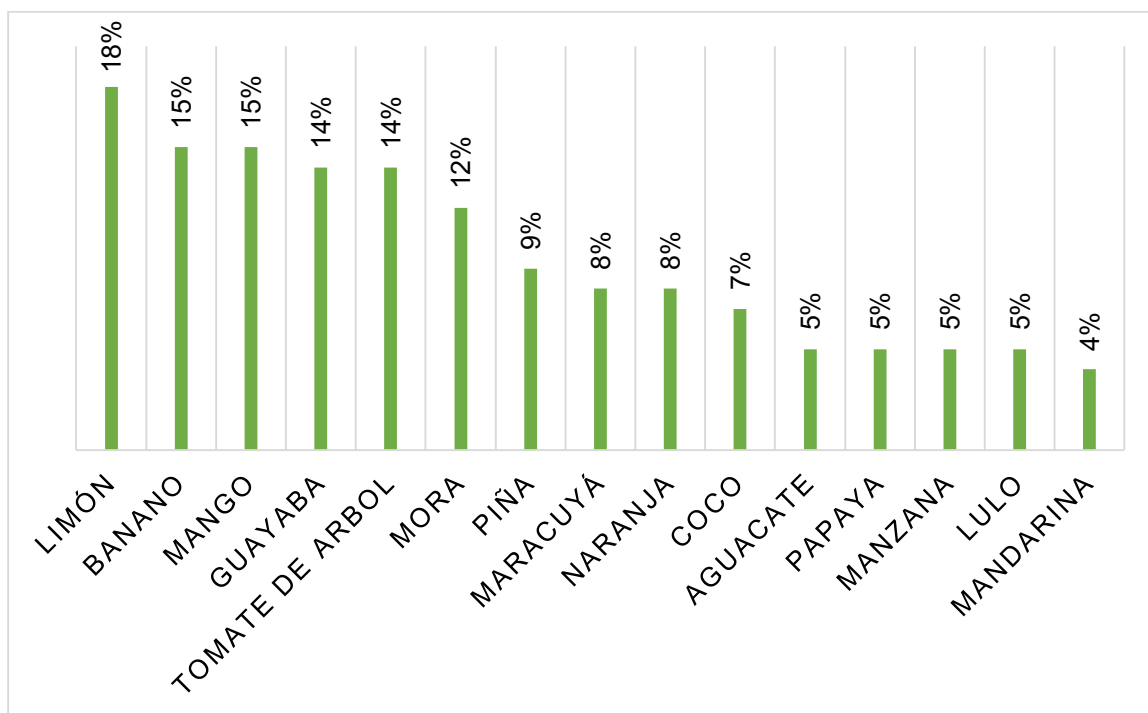
Este mismo informe muestra el comportamiento que existe relacionado con el consumo de frutas y verduras en el país, mostrando que el tomate es la verdura más consumida en el país y el limón la fruta que más comen los colombianos.

Gráfico 14. Tendencias de consumo de verduras



Fuente: Elaboración propia a partir de Perfil Nacional de Consumo. Ministerio de Agricultura. 2012.

Gráfico 15. Tendencias de consumo de frutas



Fuente: Elaboración propia a partir de Perfil Nacional de Consumo. Ministerio de Agricultura. 2012.

Es importante también resaltar que las frutas y verduras que se destacan por su alto consumo en gramos son mango, manzana, aguacate, mandarina y naranja por un lado y pepino, calabaza, ahuyama y habichuela entre otros. Sin embargo, el consumo en gramos de estos alimentos no supera la recomendación de los organismos multilaterales.

En resumen, la información anteriormente presentada, evidencia, por un lado, la que la tendencia ligada con la alimentación está dirigiéndose hacia un consumo más consciente de la ingesta de comidas que aporten al bienestar de las personas, pero sin embargo en el país se encuentran claras oportunidades de mejora en este sentido y una necesidad urgente de promoción de alimentos como las frutas y verduras en la dieta diaria de los consumidores.

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo.

VITAL, establece como su segmento de mercado objetivo aquellas personas que se encuentran sumergidas en condiciones de pobreza o pobreza extrema en Colombia, enfocando como mercado inicial la comunidad de Altos de Cazucá en el municipio de Soacha, Cundinamarca; pero con el objetivo de lograr un modelo escalable y replicable que le permita a la empresa establecer unidades de negocio en las distintas comunidades marginadas del país. Teniendo en cuenta lo anterior, en Colombia, según el DANE (2018), los indicadores muestran que la pobreza multidimensional para el año 2017 fue de 17%, mientras que la pobreza monetaria fue 26,9% y la extrema de 7,4%. A pesar de estos datos, la evolución ha sido positiva, pues conforme al periodo anterior, 854,000 personas salieron de la pobreza desde la perspectiva monetaria y la multidimensional. El índice de pobreza multidimensional fue adaptado por el Departamento Nacional de Planeación basado en una serie de variables que establecen que la pobreza posee diversas dimensiones más allá de la económica (DANE, 2016), las dimensiones son

- Condiciones educativas en el hogar
- Condiciones de la niñez y juventud
- Trabajo
- Salud
- Servicios públicos domiciliarios y condiciones de vida

Desde una posición puramente cuantitativa, la evolución de la pobreza muestra que es un fenómeno que está lejos de desaparecer a pesar de su tendiente disminución; sin embargo, estos contextos se encuentran también permeados por fenómenos como la marginalidad, la inseguridad, la falta de acceso a productos y servicios que aporten al bienestar de las personas y en muchas ocasiones presentan una estrecha relación con el conflicto armado colombiano. Según el texto, Conflicto y Pobreza en Colombia (Galindo, Restrepo, Sánchez, 2009) existe una relación estrecha entre la pobreza presente en el país y el conflicto que por años se ha presentado y que fundamentalmente tiene causas como el surgimiento de

estructuras institucionales que generaban alta concentración de ingreso, riqueza y poder político, bajo crecimiento económico, escaso cumplimiento de la ley, entre otros. Lo anterior, promueve la falta de acceso a bienes y servicios públicos, como la salud y la educación y a la falta de acceso a la tierra, privilegios exclusivos de algunas élites; por lo que la ausencia de la competencia, la innovación y la inversión impiden el desarrollo económico en dichas comunidades inmersas en condiciones de marginalidad.

Las zonas urbanas en Colombia tienen algunas de las comunas más grandes del mundo. Por ejemplo, el autor Mike Davis (2005) ha identificado la tercera megacomuna más grande al sur de Bogotá, con aproximadamente 2 millones de habitantes. En el centro de esta megacomuna se ubica Altos de Cazucá, un barrio donde aproximadamente el 74% de su población vive debajo de la línea de la pobreza y el 83,4% son personas desplazadas por el conflicto armado colombiano.

Parte del territorio de Cazucá está dentro de los límites de Bogotá y otra parte está en el municipio de Soacha. Específicamente, Soacha se encuentra en la zona sur de Bogotá, limita al norte con los municipios de Bojacá y Mosquera, por el oeste con Granada y San Antonio de Tequendama, por el sur con Sibaté y Pasca y por el este con Bogotá (localidad de Ciudad Bolívar). Soacha es uno de los principales receptores de desplazados en Colombia por lo que su índice poblacional tiende al aumento.

Soacha a su vez cuenta con seis comunas, compuestas por 348 barrios de los cuales 82 se encuentran sin legalizar, según estudios gubernamentales y no gubernamentales. Entre los años 1950 y 1970 (Pérez, 2004), la comuna comenzó a ser poblada a raíz de la problemática de desplazamiento forzado que generó el conflicto interno armado de estos años y adicionalmente se suman las migraciones campo-ciudad, principalmente desde Bogotá y la industrialización del municipio de Soacha. Es a partir de las décadas de los ochenta y de los noventa que se desarrolló la urbanización en forma masiva. Este proceso estuvo marcado por la confrontación

de los habitantes con la policía, pues los primeros “barrios” eran en su mayoría invasiones. Los Altos de Cazucá hacen parte de la comuna 4 del municipio de Soacha, que empieza sobre la autopista Sur en el Kilómetro 8 y cubre un área de 600.000 mt² aproximadamente. Según el Departamento Nacional de Planeación (2016), Altos de Cazucá tiene 90,280 habitantes de los cuales el 69% se encuentra sisbenizada y del total de la población general se registraron 7.718 personas catalogadas en situación de desplazamiento, sin embargo, estas cifras pueden llegar a ser inexactas debido a la falta de un censo más reciente que tenga en cuenta la población que ha llegado a estos barrios desde el año 2005.

La violencia juega un papel protagonista en la vida de las comunidades de Altos de Cazucá. Por su importancia estratégica como puerta de entrada del conflicto a la capital del país se encuentran presentes los principales actores armados, siendo frecuentes las amenazas a miembros de la comunidad y los asesinatos de líderes comunitarios. A este tipo de violencia, se le añade la llamada «limpieza social», vista a través de fenómenos como los denominados “falsos positivos”. Sus habitantes son en su gran mayoría de estratos bajos, conformados por niños, madres cabeza de familia, desplazados, reinsertados y jóvenes vulnerables en riesgo social.

En esta comunidad encontramos a las personas viviendo en muchas ocasiones en precarias condiciones en relación a la vivienda, en donde el 93% de la población se encuentra en estrato 1 y el 5% en estrato 2 (SISBEN, 2014), sus casas están construidas en bloque, con precarios acabados y con pisos de tierra o cemento y que por el carácter informal o ilegal de los predios y su inestabilidad hace complejo el acceso de servicios públicos domiciliarios, como es el caso del acceso agua potable y alcantarillado a solo el 30% de la población de estrato 1. En relación a la alimentación, el Departamento Nacional de Planeación a través del POT del Municipio de Soacha (2018) afirma que los últimos indicadores del 2007 muestran que existe en este territorio una desnutrición aguda cerca del 5,25% del total de la población lo que hace urgente una intervención en relación al fortalecimiento de la seguridad y soberanía alimentaria en el municipio.

Según el DANE (2018), por medio de su Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares (ENPH), se establecen los ingresos corrientes monetarios para las diversas unidades de gasto (deciles) de la población colombiana. Para efectos de conocer el segmento de mercado, se toma el comportamiento de los deciles 1, 2 y 3, reflejando los siguientes ingresos disponibles per cápita.

Tabla 12. Distribución del ingreso corriente por deciles

Deciles de hogares	Ingreso corriente disponible total (millones \$)
Decil 1	199.291
Decil 2	742.829
Decil 3	1.007.096

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares – ENPH. DANE. 2018.

Si se examina, el comportamiento del gasto de estos deciles, vemos que su desempeño en relación a los productos alimenticios es el siguiente

Tabla 13. Distribución de gasto por deciles

Tipo de gasto	Gasto promedio nacional	Gasto por Decil 1	Gasto por Decil 2	Gasto por Decil 3
0111 pan y Cereales	2,64%	\$5.261	\$19.609	\$26.585
0112 carnes	4,14%	\$8.249	\$30.746	\$41.684
0113 pescado	0,61%	\$1.207	\$4.500	\$6.101
0114 leche, queso y huevos	2,25%	\$4.479	\$16.694	\$22.633
0115 aceites y grasas	0,62%	\$1.237	\$4.612	\$6.253
0116 frutas	0,86%	\$1.713	\$6.387	\$8.659
0117 legumbres	2,09%	\$4.163	\$15.516	\$21.036
0119 productos alimenticios no incluidos anteriormente	0,77%	\$1.526	\$5.689	\$7.713
0121 café, té y cacao	0,45%	\$888	\$3.310	\$4.488
Total gasto mensual		\$28.724	\$107.064	\$145.152

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares – ENPH. DANE. 2018.

Lo anterior muestra que la tendencia de consumo de productos alimenticios, la encabezan las carnes, los panes y los cereales, la leche, quesos y huevos y las legumbres; lo que evidencia que, si se relaciona con el tipo de producto consumido, el mercado se encuentra en una situación relativamente positiva, sin embargo, como se enunciaba anteriormente, el principal problema no está en el consumo sino en la cantidad consumida, la cual está muy por debajo de los promedios recomendados por la OMS.

En conclusión, el segmento de mercado escogido para el proyecto representa una oportunidad tanto por su tamaño como por la presencia de una oportunidad que en este caso representaría una mejora en su calidad de vida. A pesar de lo anterior, existen barreras que se deben solucionar como lo son la sensibilidad al precio dada por el bajo poder adquisitivo y la desinformación relacionada con la buena alimentación.

4.2. Descripción de los consumidores.

Según Kotler (2012), existen una serie de variables que constituyen la definición del consumidor, a saber:

Demográfica: Hombres y mujeres de los 18 a los 40 años, jefes de hogar, solteros o casados; cuyos ingresos se encuentran clasificados entre los deciles 1, 2 y 3 según la clasificación del DANE, es decir cuyos ingresos estén entre \$199.291 y \$1.007.096 que viven en condiciones de pobreza o pobreza extrema y que habiten la comunidad de Altos de Cazucá, en el municipio de Soacha, Cundinamarca. La ocupación principal es ser empleados en diversos sectores como la construcción, aseo doméstico, vigilancia y manufacturas en general o ser empleados por cuenta propia por medio de negocios como el comercio informal, la confección, entre otros

oficios. En cuanto al nivel educativo podemos encontrar personas con formación académica de bachiller, técnica o tecnológica; cursada en instituciones de formación públicas, como colegios municipales o distritales y el SENA.

Psicográfica: para la realización de la identificación psicográfica del cliente se implementa la herramienta personas (DIY Toolkit, 2018) para la creación de tres perfiles de cliente:

Gráfico 16. Perfil de cliente



Fuente: DIY Toolkit. Elaboración propia

Gráfico 17. Perfil de cliente



Fuente: DIY Toolkit. Elaboración propia

Gráfico 18. Perfil de cliente



Fuente: DIY Toolkit. Elaboración propia

Estos tres perfiles psicográficos de cliente, representan particularidades de comportamiento de los mismos en perspectivas más amplias y aspiracionales,

esta información es fundamental pues la dimensión humana es clave para este tipo de negocio.

4.3. Tamaño del mercado.

Según los últimos datos en relación a la población en condición de pobreza y pobreza extrema en Altos de Cazucá y en Colombia, se establecieron dos mercados, el nicho y el objetivo a mediano y largo plazo según el proceso de crecimiento y escalabilidad del emprendimiento. Es importante anotar, que la definición del tamaño del mercado dado para Altos de Cazucá está basado en proyecciones cuyas fuentes tienen diferencias entre si. Teniendo en cuenta lo anterior, los mercados para VITAL son:

Mercado nicho. Altos de Cazucá

Tabla 14. Tamaño del mercado

Población en Cazucá	90.280
Personas entre 20 - 44 años (75,05%)	67.755
Viviendas en Altos de Cazucá	15.284
Hogares en Altos de Cazucá	17.382

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de desarrollo de Alcaldía de Soacha (2018).

Mercado potencial. Colombia

Tabla 15. Tamaño del mercado potencial

Población en Colombia 2018	49.901.700
% Población en pobreza monetaria	26,90%
Población en pobreza monetaria	13.423.557
% Población en pobreza extrema monetaria	7,40%
Población en pobreza extrema monetaria	3.692.726
Población en pobreza en segmento de edad (75,00%)	10.067.667,98
Población en pobreza extrema en segmento de edad (75%)	2.769.544,35

Fuente: DANE (2015). Elaboración propia

4.4. Riesgos y oportunidades de mercado.

Para la identificación de los riesgos y las oportunidades del mercado de toma la herramienta PESTEL, con el fin de definir estos dos aspectos en cada una de las seis áreas. Esto le permitirá al negocio entender, mitigar o potenciar tanto los riesgos como las oportunidades con el propósito de lograr una mejor tracción en el mercado y una capacidad de resiliencia más alta del mismo.

Tabla 16. Análisis PESTEL

	Riesgos	Oportunidades
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política ante posibles cambios en programas de restitución de tierras y agro - Manipulación por parte de agentes políticos dentro de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes políticos positivos en las comunidades promotores de cambio - POT del municipio de Soacha con claros enfoques de desarrollo económico, superación de pobreza y mejoramiento de las condiciones de nutrición.
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Debido al segmento de mercado al que va dirigido el proyecto, el principal riesgo es el poder adquisitivo bajo del mercado y la inestabilidad de los ingresos de la población - Hipotético aumento del IPC por encima del salario mínimo que reduzca la capacidad adquisitiva de la población 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo pobreza monetaria ha mostrado en los últimos años una evolución positiva lo cual hace menos riesgosas las condiciones del mercado.
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en las tendencias de alimentación de la población - Desinterés o desinformación del mercado acerca de la alimentación saludable 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas sociales públicos y del tercer sector para promover la buena alimentación. - Crecimiento en las tendencias de alimentación saludable y seguridad alimentaria
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo acceso a internet y tecnologías de punta 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el acceso a la tecnología por parte de comunidades en condiciones de pobreza - La adquisición de tecnología para este proyecto no supone una inversión cuantiosa
Factores ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Encarecimiento de productos cárnicos debido al impacto ambiental que tiene la ganadería 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del uso de plásticos y empaques, lo que reduciría los costos de la operación

Factores legales	- Adecuación de las instalaciones por condiciones de salubridad para manejo de alimentos	- Entrada en vigencia de las Sociedades BIC (Beneficio e interés colectivo)
-------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.5. Diseño de las herramientas de investigación.

Ingresar al mercado de la base de la pirámide, si bien el en sí mismo es una oportunidad, requiere de entenderlo muy bien y analizar las diversas características, atributos, aspiraciones y otros datos referentes al consumidor. Por esta razón es importante que la investigación de mercado apunte a conocer al cliente, la relación e información que actualmente tiene con el producto y las mejores alternativas para entrar a este mercado. Como lo evidencia este documento previamente, las personas en condiciones de pobreza o pobreza extrema los rodean situaciones complejas, que para el entorno colombiano pueden ser desde violaciones de los derechos humanos hasta la falta de acceso a espacios de recreación y esparcimiento; es por esto este estudio de mercado debe comprender y analizar todas las complejidades que rodean a su segmento de cliente.

- Objetivos
- Identificar los principales hábitos de consumo que tienen los clientes en relación a productos alimenticios.
- Determinar los principales motivadores del cliente al momento de adquirir productos para la alimentación propia y de la familia.
- Conocer el interés del segmento de mercado en relación al proyecto y los beneficios que este traen.
- Definir la cantidad de dinero que el segmento está destinado a invertir mensualmente en los productos a ofrecer.

4.6. Cálculo de la muestra.

Para efectos del cálculo de la muestra se toma como tamaño del mercado al número de hogares que reporta el DANE en la comuna 4 de Altos de Cazucá y que a su vez se encuentran en SISBEN nivel 1, es decir se toma

el 95% de los hogares que actualmente tiene esta comunidad, lo anterior muestra el siguiente cálculo de la muestra:

Tabla 17. Cálculo del tamaño de la muestra

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA	
ERROR	8,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	16.512
NIVEL DE CONFIANZA	90%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	
	105

Fórmula para tamaño de muestra

$$n = \frac{Za^2 \times p \times q}{d^2}$$

4.7. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Kotler (2012) establece que es de vital importancia que las empresas implementen métodos de adquisición de información que les permitan entender a los mercados, sus necesidades y particularidades y a partir de esto tomar decisiones y acciones en la compañía. Para este fin, se implementa una herramienta de levantamiento de información de los clientes la cual consta de una encuesta de 8 preguntas cuyo propósito es conocer las diversas perspectivas en relación a los hábitos de consumo, interés de compra y motivaciones. Dicha encuesta fue aplicada a 105 personas, habitantes de la comunidad de Altos de Cazucá por medio de un formulario virtual, cuyo diligenciamiento estaba a cargo de una líder comunitaria de la zona. Los resultados son mostrados en la sección 4.10 del presente capítulo.

4.8. Metodologías de análisis de los competidores.

Los competidores representan una fuerza fundamental que pueden hacer más o menos competitivo un mercado, en esta se incluyen los distintos actores que de

forma directa o indirecta pueden llegar a suplir una necesidad presente en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una matriz de perfil competitivo definiendo ocho factores clave de éxito en este tipo de mercado, esta es la definición de cada uno de ellos.

Servicio al cliente (Ponderado 10%): Estrategias intencionadas para brindar un apoyo al cliente

Diversidad de productos (Ponderado 10%): Diversidad de oferta con un enfoque en relación a la seguridad alimentaria y la buena alimentación

Reputación de marca (Ponderado 10%): Conciencia de marca que existe en el mercado meta

Cercanía al segmento de clientes (15%): Ubicación del punto de distribución y su relación con la localización de los clientes.

Diseño del establecimiento (5%): Disposición de los elementos del punto de venta que organicen inventario, visualicen de forma atractiva los productos y creen un ambiente agradable para el cliente.

Mercadeo (10%): Estrategias de promoción, precio, plaza o producto que entreguen de forma atractiva y eficiente los productos al mercado

Idoneidad de los alimentos (30%): Oferta de alimentos que cumplan con las condiciones de seguridad alimentaria.

Innovación (10%): Creación o diferenciación de productos o servicios ofrecidos al mercado.

Los criterios con ponderación más alta son la idoneidad y los alimentos y la cercanía del negocio al segmento de clientes, pues estas representan la piedra angular de la propuesta de valor del emprendimiento propuesto y son de gran importancia para el mercado que se piensa cubrir. Sin embargo, los elementos de innovación, diversidad de productos, mercadeo y servicio al cliente, son también relevantes a la hora del diseño de una propuesta de valor para este mercado.

La forma de calificación de estos aspectos clave de éxito son:

Tabla 18. Aspectos clave de competencia

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, los competidores a evaluar dentro de la matriz de perfil competitivo son:

Tiendas de Retail (D1, ARA, Justo y Bueno)

Estas tiendas han emergido como una solución práctica y accesible para los consumidores en las principales ciudades del país. Su apuesta es la eliminación al máximo de costos y gastos para de esta forma entregar al cliente un producto con precios bajos comparados con otros de su categoría en el mercado. El surtido es amplio y no manejan marcas reconocidas en el mercado. La oferta de frutas y verduras es limitada y los precios no son sustancialmente distintos a otros competidores del mercado. En relación a la ubicación, cerca al segmento de mercado seleccionado se encuentran estos tres competidores, en este orden Justo y Bueno, Ara y D1 se encuentran en un radio no menos a 1,5 km alejado del mercado, lo que supone una barrera para acceder al consumidor meta. Estas empresas, aunque no son un competidor directo, si poseen oferta amplia y atractiva de productos sustitutos.

Surtimax

Surtimax es una red de supermercados pertenecientes al Grupo Éxito y cuya oferta de valor principal es el ahorro para sus clientes en la compra de distintos productos de básica necesidad, incluida una amplia oferta de alimentos. De los competidores analizados en la MPC es la amenaza más importante, pues a pesar de quedar

dentro de un radio relativamente alejado del mercado, sus estrategias de producto, precio y promoción se ajustan al segmento de mercado y resultan bastante atractivas y eficientes. Entre ellas podemos destacar los jueves de \$1,000 en donde los clientes pueden encontrar más de 300 productos al precio anteriormente indicado. En cuanto al surtido de frutas y verduras encontramos que la oferta es amplia y la mayoría de los precios son accesibles para los clientes. La estrategia competitiva de VITAL frente a este competidor necesita estar enfocada en el igualamiento de condiciones de precio, estrategias de promoción y comunicación atractivas para los clientes que aumenten la percepción de valor del emprendimiento frente a Surtimax.

Tiendas tradicionales:

Las tiendas de barrio son en la actualidad la opción más cercana para suplir la necesidad que tiene el mercado, estas comunidades tienen centros de comercio que regularmente son aledaños a calles principales de los barrios y por su cercanía a la comunidad tienen gran legitimidad entre sus clientes. Es importante resaltar, que, si bien la oferta de esta tienda responde a parte de las necesidades del mercado, en muchas ocasiones los productos no se encuentran en condiciones adecuadas y bajo una disposición sanitaria como lo exigido por el INVIMA en el artículo 6 de la resolución 2674 de 2013, debido a la proliferación de agentes externos como la contaminación, los alimentos y productos están expuestos y pueden representar un riesgo para los consumidores. En relación a las estrategias de mercadeo implementadas, resultan siendo menores, y se enfocan en realizar alianzas estratégicas con marcas a las cuales se les permite implementar publicidad dentro de estas tiendas.

4.9. Resultados.

Tabla 19. Tabla de resultados de análisis de la competencia

Factor clave	Ponderación	VITAL		Tiendas D1, ARA y Justo y Bueno		Surtimax		Tiendas tradicionales	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Servicio al cliente	10%	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Diversidad de productos	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Reputación de la marca	10%	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Cercanía al segmento de clientes	15%	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Diseño de establecimiento	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05
Mercadeo	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Idoneidad de los alimentos	30%	4	1,2	2	0,6	3	0,9	1	0,3
Innovación	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
	100%	26	3,45	24	2,75	25	3,1	17	2,05

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Por medio de la matriz de perfil competitivo se compararon tres competidores, descritos anteriormente, a través de diversos criterios. La herramienta nos arroja las siguientes conclusiones:

El competidor que tiene mejor ubicación en relación al segmento de clientes son las tiendas de barrio, sin embargo, en el resultado general es la que menor puntaje debido a la idoneidad de los alimentos, la innovación el diseño del establecimiento y el servicio al cliente; lo que supone una oportunidad de crear ventajas competitivas en estos aspectos.

En relación a la reputación de la marca y diversidad de los productos; los almacenes de bajo costo (Ara, Justo y Bueno y D1) y Surtimax tienen una importante ventaja sobre el resto de los competidores, esto se debe al tiempo que dichas empresas

han estado en el mercado y el reconocimiento que el mercado ha generado sobre ellos.

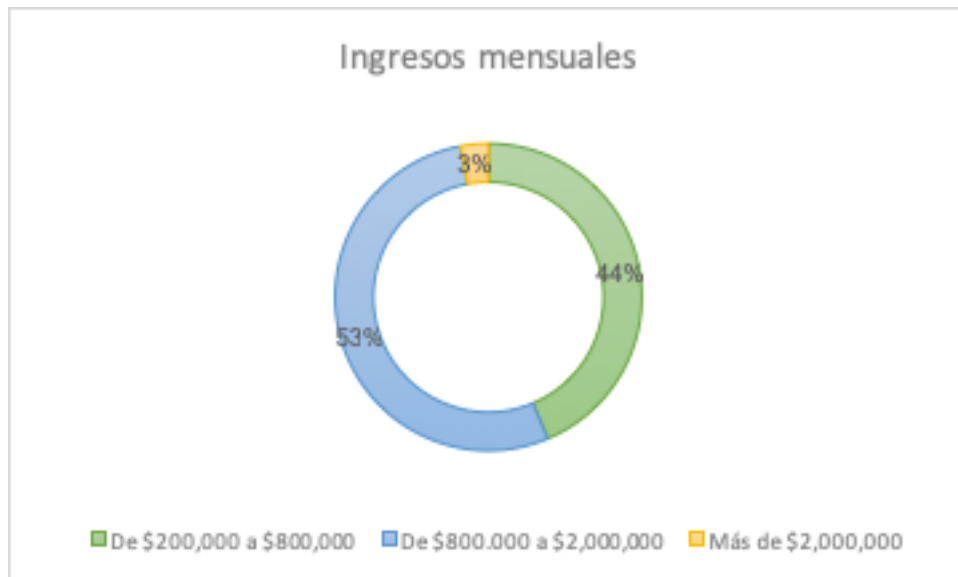
La idoneidad de los alimentos es un punto débil en todos los competidores, pues la oferta de productos carece de varios productos que pueden llegar a ser beneficiosos para el ser humano.

El mercadeo también es una oportunidad de crear competitiva, pues únicamente se destacan las tiendas Surtimax con su estrategia de promoción “jueves de todo a mil”, cuyo propósito principal es aumentar la rotación de inventario y el tránsito en sus tiendas.

4.10. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Los resultados que arrojaron la aplicación de la herramienta de estudio de clientes fueron los siguientes:

Gráfico 19. Distribución de ingresos de clientes

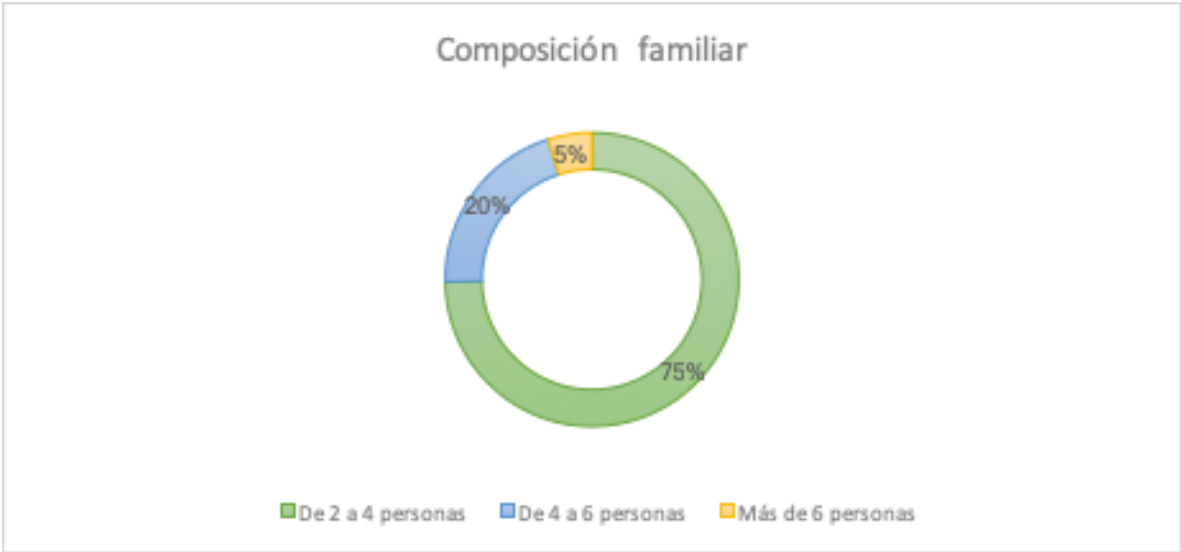


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Como se evidencia en la gráfica anterior, los encuestados en su gran mayoría presentan un comportamiento en el que se refleja que los ingresos del mercado

se encuentran en un tope máximo de 3 salarios mínimos legales; encontrando una distribución pareja entre el segmento de 1 SMMLV (44%) y hasta dos SMMLV (54%). Esta información ubica a este segmento dentro de los deciles 1,2, 3, 4, 5 y 6 identificados por el DANE, estos componen el 20% del total de la población.

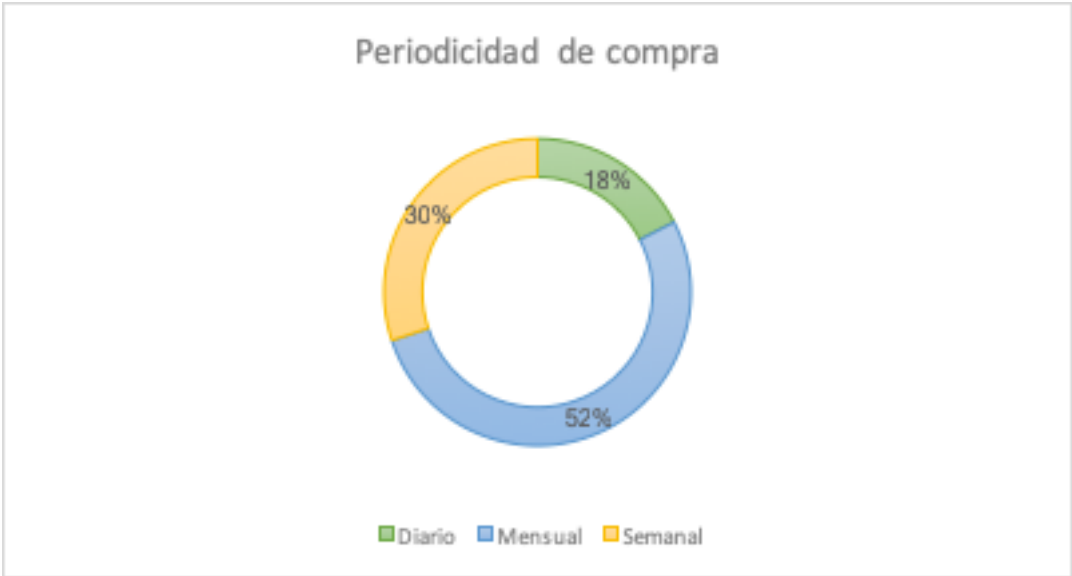
Gráfico 20. Composición familiar



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Las familias están compuestas en su gran mayoría entre 2 y 4 personas, sin embargo, un 20% tiene de 4 a 6 miembros. Lo anterior puede suponer que existe una dificultad relativa en las familias en la distribución que hacen de sus ingresos y los gastos que ellas destinan para la alimentación. Según el DANE, las familias en Colombia destinan el 14,8% de sus ingresos, lo que supone que el gasto en alimentación está entre \$30,000 a \$300,000 pesos mensuales por familia; este gasto se comporta de forma dinámica y varía en relación al número de personas por el que está compuesta la familia.

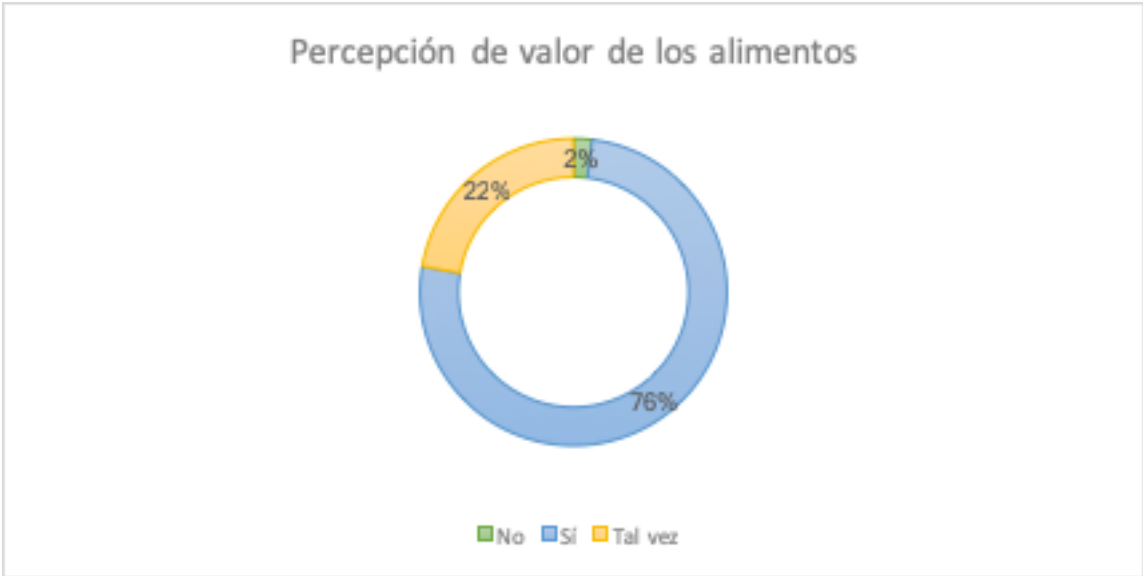
Gráfico 21. Periodicidad de compra



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Podemos observar que la mayoría de la población encuestada realiza las compras para su alimentación de forma mensual, esto se debe a que los hogares realizan compras por volúmenes relativamente altos, para de esta forma economizar y evitar el menudeo que puede llegar a ser perjudicial para las finanzas familiares. Sin embargo, es llamativo también los hábitos de consumo con una periodicidad más corta.

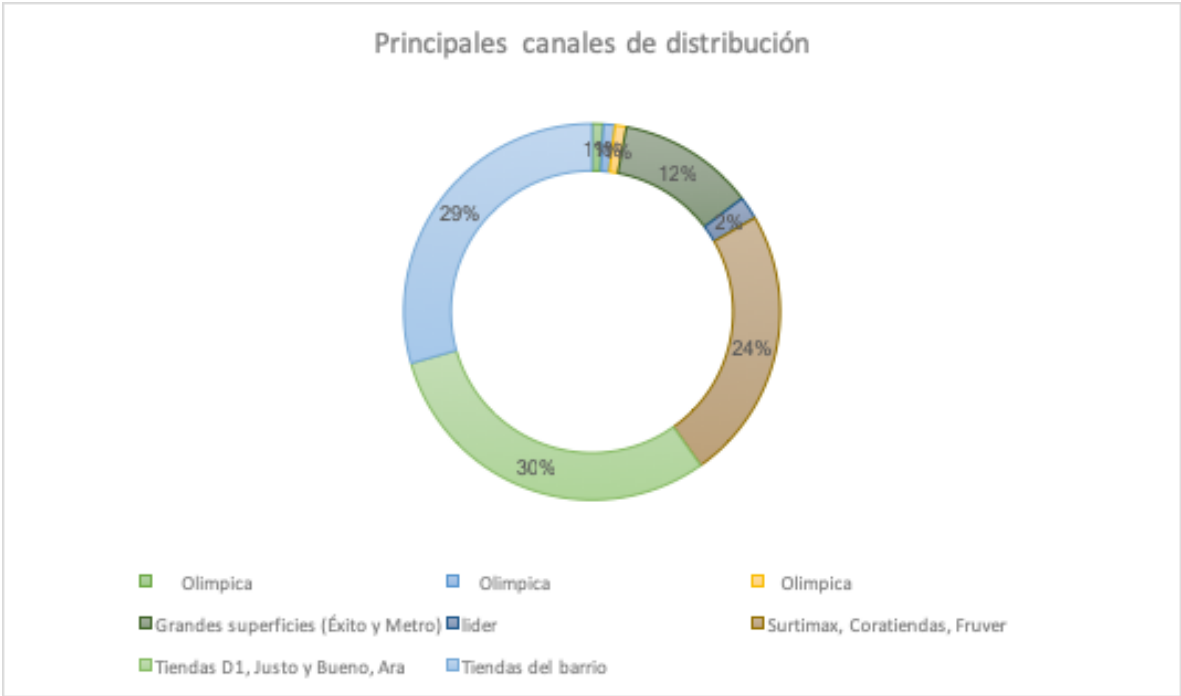
Gráfico 22, Percepción de valor de los alimentos



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Las familias encuestadas en su gran mayoría consideran que los alimentos que consumen les aportan nutricionalmente, a pesar de esto, al contrastarlo con los hábitos de consumo, las plazas donde adquieren los productos y la información sobre la buena alimentación; pueda que exista cierto grado de desinformación o información errónea relacionada a este tema. Lo que hace prioritario, establecer estrategias de comunicación veraces y efectivas que apunten a eliminar esta brecha.

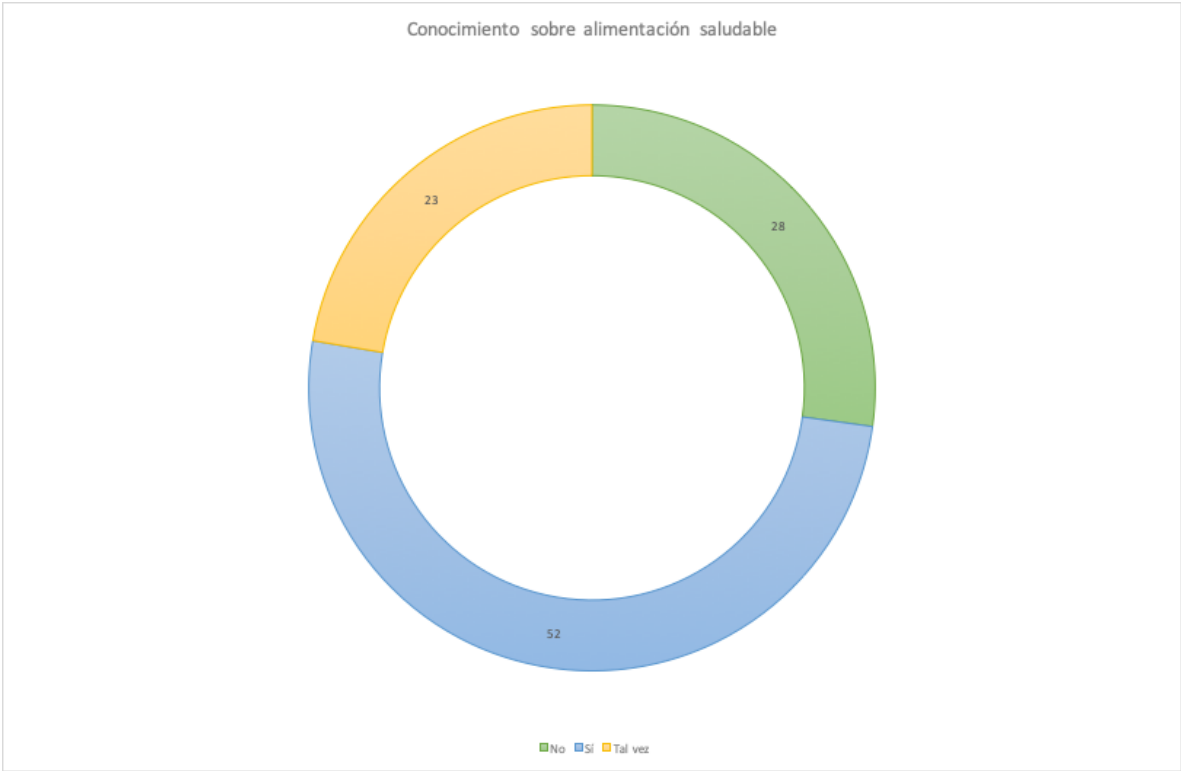
Gráfico 23. Principales canales de distribución



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Actualmente, podemos identificar tres principales canales de distribución y competidores en materia de alimentos, que son respectivamente; Surtimax y Fruver, tiendas D1, Ara y Justo Y Bueno y las tiendas de barrio. Como se evidenció en el capítulo de competencia, la mayoría de estos establecimientos carecen de; las condiciones para hacer la correcta distribución de estos productos o la oferta no se ajusta a los requerimientos alimenticios óptimos del mercado.

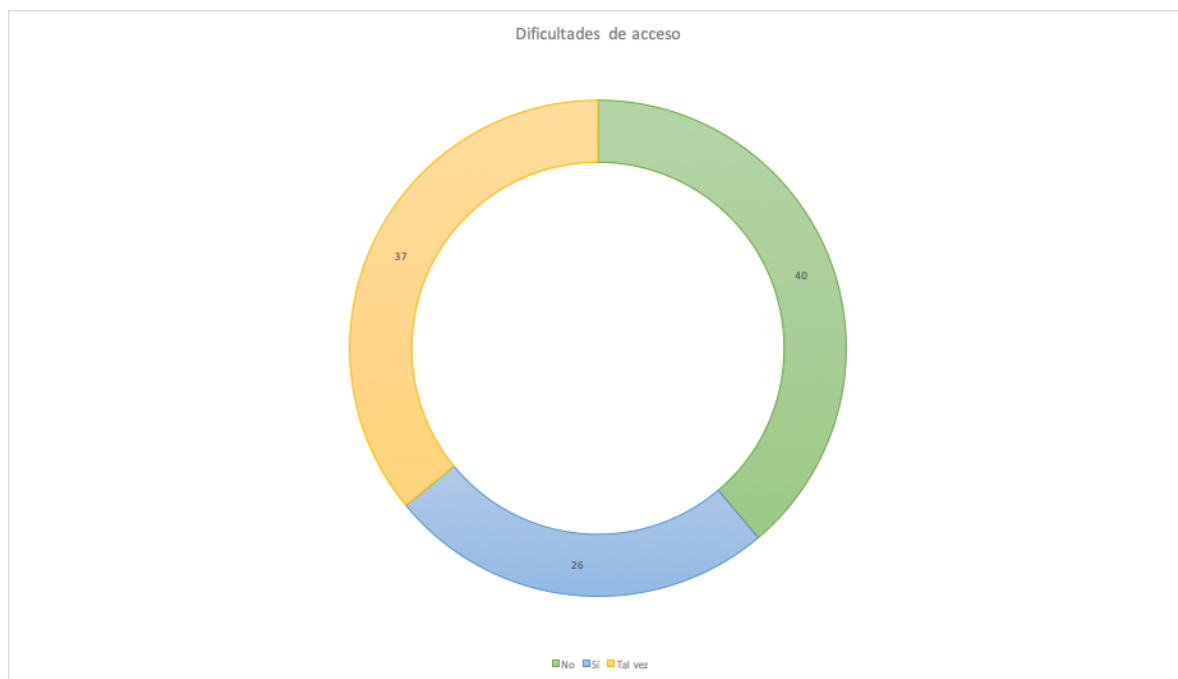
Gráfico 25. Conocimiento sobre alimentación saludable



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

Los resultados de esta pregunta refuerzan la necesidad de entregar información veraz y útil que ayude a las familias a tomar decisiones correctas en torno a la buena alimentación, pues el 48% de los encuestados no conoce o tiene dudas respecto a este tema.

Gráfico 26. Dificultades de acceso



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación

En relación a la seguridad alimentaria, vemos que en más de la mitad de la población encuestada existe o ha existido una barrera para acceder a alimentos, lo que refuerza la necesidad de crear un espacio que permita eliminar estas brechas y garantizar dicha oferta.

4.11. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.

Teniendo en cuenta, que según los datos más recientes la demanda potencial es de 16,512 personas que cumplen con las condiciones, VITAL se propone tener una participación inicial en el mercado del 5%, que representan 826 personas. La tracción en el mercado generada por la empresa será progresiva y apuntará a crecer 1% anualmente.

4.12. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

- Los competidores tienen una gran legitimidad en el mercado, lo que supone la necesidad de diseñar e implementar estrategias de mercadeo que propendan a generar confianza en los clientes y estimular a conocer el servicio.
- Es indispensable que las estrategias comunicativas sean claras y eficientes en pro de informar de forma correcta a los potenciales clientes.
- Es clave realizar seguimientos periódicos a los hábitos de consumo del cliente para identificar eventuales cambios en sus comportamientos y ajustar la propuesta de valor a estos.
- La tasa histórica de pobreza ha presentado una disminución constante en los últimos diez años, si esta tendencia se mantiene en el futuro se puede prever la entrada de nuevos competidores por el aumento del poder adquisitivo de estos consumidores. Situación sobre la cual VITAL debe trabajar en esquemas de fidelización que le permitan tener una alta tasa de retención de clientes.

5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado.

5.1. Objetivos mercadológicos.

- Implementar estrategias de mercadeo que permitan una tracción eficiente de la empresa en el mercado.
- Desarrollar estrategias de servicio que propendan a la captación y fidelización de clientes.
- Generar un concepto de marca que permita la ágil apropiación del negocio por parte de los consumidores.
- Diseñar esquemas de precio teniendo en cuenta las particularidades de los consumidores seleccionados.
- Establecer canales de comunicación con los consumidores que respondan a las necesidades y características del segmento

5.2. La estrategia de mercadeo.

Las estrategias de mercadeo les permiten a las compañías entender su segmento de mercado para de esta forma establecer el producto adecuado y los métodos a través de los cuales va a entregar, crear y comunicar valor a sus consumidores. VITAL, entra en un mercado, denominado base de la pirámide (Prahalad, 2011), en donde las estrategias de mercadeo tradicionales deben ser repensadas y ajustadas a rasgos propios del mercado. Por esto es clave el concepto de servicio, la oferta valor y los canales para entregar el producto y persuadir a los clientes. Algunas claves para el desarrollo de la estrategia que se encontrará en continuación es el tono del mensaje, la simple comunicación de los aspectos técnicos de los productos, la utilización de canales ya establecidos, entre otros.

5.3. Estrategias de producto y servicio.

El concepto de producto y servicio que VITAL propone a su segmento de mercado gira en torno a la buena alimentación con precios justos, mejorando de esta forma la calidad de vida de la familia. Para entender la estrategia de producto y servicio, se proponen abordar los siguientes temas; concepto de marca, ciclo de vida del producto y niveles de producto.

Los productos que VITAL entregará a sus consumidores productos perecederos en su gran mayoría acompañados de un concepto de servicio cuya función principal es informar y educar al consumidor en relación al consumo responsable consciente de alimentos. Es por esto que los valores que tendrá el servicio son: transparencia, honestidad y pedagogía.

5.3.1. Niveles de producto

Para entender cómo va a funcionar el producto en el mercado y la competencia en el mismo, es fundamental definir los diversos aspectos con los cuales está compuesto el producto a ofrecer, esto con el propósito de establecer cuál será la propuesta de valor para el mercado.

Tabla 20. Niveles de producto

Niveles de producto	
Beneficio esperado	VITAL ofrece productos básicos para la alimentación diaria
Producto básico	Portafolio de frutas, verduras y otros alimentos para el consumo de los clientes
Producto esperado	Variedad de alimentos en condiciones adecuadas, frescos y a precios justos que aporten a la buena alimentación de los consumidores
Producto ampliado	Un espacio agradable en donde los consumidores pueden acceder diversos alimentos que mejorarán la alimentación de la familia
Producto potencial	VITAL es una experiencia mediante la cual los clientes pueden mejorar su calidad a través de la alimentación

Fuente: Kotler, Keller (2016). Elaboración propia

Teniendo lo anterior en cuenta, la estrategia de producto para competir en el mercado debe reforzar con énfasis especial, el producto ampliado para lograr de esta forma desarrollar una ventaja competitiva.

5.3.2. Ciclo de vida del producto

Los productos, en muchas ocasiones, van relacionados estrechamente con tendencias y comportamientos propios de los mercados, por esta razón, su vida es limitada y estos pasan por distintas etapas y es clave entender las etapas del producto y diseñar las estrategias para cada uno de esos momentos. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que el ciclo del producto ofrecido se cataloga como un ciclo de estilo (Kotler, Keller, 2016), pues la necesidad que este cubre es relativamente básica, con algunos componentes aspiracionales y puede mantenerse durante generaciones con altas y bajas en su consumo. Las estrategias a usar por cada una de las etapas son:

Introducción

En cierto sentido, puede entenderse que VITAL tendría en ese mercado en específico un rol de pionero, pues si bien existe una oferta similar, la propuesta de valor del emprendimiento se centra en componentes menos básicos en comparación a sus competidores; lo anterior supone una situación que se define como doble peligro, pues en la introducción, aunque la propuesta es novedosa, las ventas en los primeros meses son bajas en unidades y por ende las utilidades lo serán. A continuación, encontraremos las diversas estrategias para la etapa de introducción.

- Realizar campañas educativas acerca de la buena alimentación.

- Realizar brigadas de nutrición.
- Crear espacios gastronómicos para el aprendizaje de diversas recetas.
- Creación de canales alternativos de distribución y comunicación (puerta a puerta, redes sociales, WhatsApp).

Crecimiento

- Integración de red de canales de distribución (punto de venta, domicilios, catálogos, suscripciones)
- Diseño de estrategias de comunicación para la fidelización.
- Aumentar cobertura en el segmento de mercado e inclusión de barrios aledaños y comunidades cercanas.

Madurez

- Ingreso a segmentos de mercado como Ciudad Bolívar y Usme
- Establecer procesos de alta calidad en productos y servicios con miras a cuidar los clientes frecuentes.
- Diseñar estrategias para aumentar la frecuencia de la compra tales como envases y empaques en volúmenes más pequeños.
- Implementar combos de compra que permita a cada usuario acceder a más productos a precios cómodos pero que a su vez aumente las unidades vendidas.

Decrecimiento

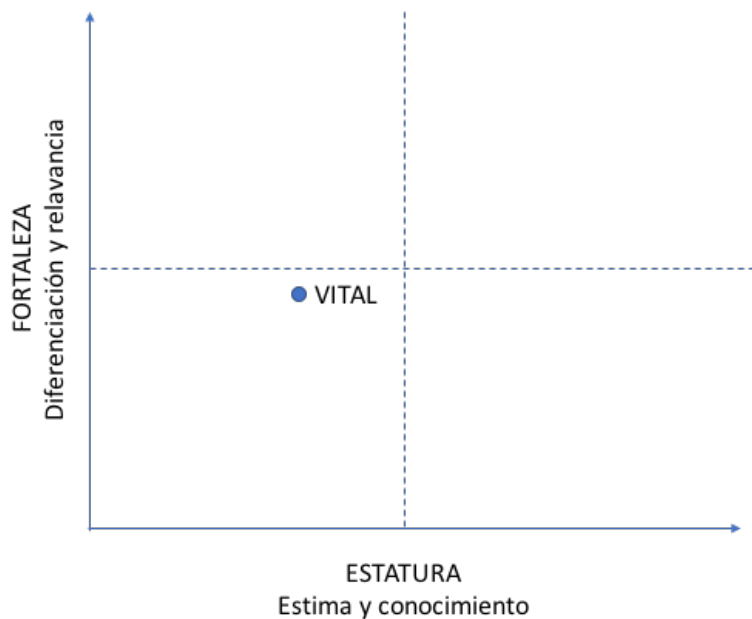
- Reducción de precios de productos con baja rotación.
- Diversificación de portafolio de productos ofrecidos
- Identificar los productos débiles para su posterior reemplazo.

5.3.3. Capital de marca

El capital de marca es la forma en la que el mercado valora de forma relativa los productos o servicios que le son ofrecidos en el mercado. Esta define los sentimientos, valores o

pensamientos que esta evoca en los consumidores y las relaciones que ellos hacen con la marca. Según el modelo de capital de marca BrandAsset, VITAL se ubica con una alta estima y una diferenciación, con una leve inclinación hacia lograr una relevancia en su mercado.

Gráfico 27. Capital de marca



Fuente: BrandAsset. Elaboración propia

Por medio de la pirámide de resonancia de marca se construyen las diversas asociaciones los clientes deben hacer con estas. En este sentido, la capacidad que tenga la marca de construir alrededor de ella una serie de intangibles que tengan sentido para los clientes, representan un aspecto clave en la estrategia de mercadeo y el posicionamiento de la empresa.

Tabla 21. Pirámide de resonancia de marca

Pirámide de resonancia VITAL			
Etapas de desarrollo de marca	Marca	Bloques de construcción	Objetivo del branding
Relaciones: La relación está basada en la confianza y la transparencia	Resonancia: Habrá una relación entre cliente y empresa basada en la confianza, la responsabilidad y el cariño por el bienestar de la comunidad		Comunicar los comentarios y experiencias positivas de los clientes para fidelizar y atraer a nuevos clientes
Respuesta: Comprar en VITAL es la mejor decisión que he tomado para mi familia	Juicios: En VITAL puedo conseguir productos sanos a buenos precios que han mejorado mi calidad de vida	Sentimientos: amor, cariño, respeto	Crear canales de comunicación de doble vía con los clientes que permitan expresar su experiencia
Significado: VITAL es comer bien	Desempeño: Los productos vendidos por VITAL son la mejor opción para alimentar bien los miembros de la familia	Imágenes: Alimentos frescos, saludables y precios accesibles	Comunicar las principales ventajas de la buena alimentación haciendo énfasis en los bajos precios
Identidad: VITAL es la mejor opción para merchar saludable y a buen precio	Relevancia: VITAL es un espacio dedicado a la nutrición y buena alimentación a precios justos		Dar a conocer los principales beneficios de la alimentación saludable y las formas de alimentarse bien

Fuente: Kotler, Keller (2016). Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, la marca VITAL está compuesta por los siguientes elementos

Nombre: VITAL

Gráfico 28. Logo símbolo de la empresa



5.3.4. Posicionamiento de marca

Para establecer la estrategia de posicionamiento de marca, es clave definir tanto el mantra de marca como la categoría a la que pertenece la marca, para posteriormente diseñar el blanco de posicionamiento de marca que representa el marco de referencia de la estrategia.

Categoría: Comercialización de alimentos

Mantra de marca: Para Kotler y Keller (2016), el mantra de marca debe tener tres criterios, comunicar, simplificar e inspirar. Teniendo en cuenta esto el mantra de marca de VITAL es; *alimentos frescos, nutritivos a buen precio.*

Gráfico 29. Blanco de posicionamiento de marca



Fuente: Kotler, Keller (2016). Elaboración propia

5.3.5. Oferta de productos

De acuerdo a lo anterior, los productos que se van a ofrecer tienen la particularidad de tener un aporte significativo a la nutrición y a la buena alimentación de los clientes seleccionados. En este sentido, es importante definir la oferta de productos disponibles, a continuación, se encontrarán los productos de acuerdo al programa Choose My Plate (2018).

Tabla 22. Portafolio de productos

Tipo de alimento	Características	Oferta
Proteína	<p>Algunas proteínas como la carne, el pollo y el pescado contienen nutrientes como vitamina B, E, hierro, zinc y magnesio. Estos fortalecen los huesos, músculos, cartílagos, piel y la sangre. La vitamina B ayuda a liberar energía, lo cual es fundamental para el sistema nervioso y la formación de glóbulos rojos. La ingesta de hierro disminuye el riesgo de anemia en mujeres gestantes</p>	<p>Carne de res, cordero y cerdo Pollo Hígado Frijoles Garbanzo Soya Lentejas Huevos Almendras Semillas de chía Nueces Maní Semillas de calabaza Pescados Atún</p>
Granos	<p>Los granos son una fuente importante de nutrientes, fibra, vitamina B y minerales. La fibra ayuda al apropiado funcionamiento del sistema digestivo y previene el estreñimiento. El magnesio y el selenio ayudan a los huesos y a liberar energía de los músculos. Así mismo protege y previene la oxidación de las células</p>	<p>Arroz y arroz integral Maíz Quínoa Avena Cebada Centeno Pan integral</p>

<p>Frutas</p>	<p>La mayoría de las frutas son bajas en grasas, sodio, calorías y ninguna posee colesterol. Una dieta rica en frutas y vegetales puede reducir el riesgo de enfermedades del corazón y puede proteger contra algunos tipos de cáncer</p>	<p>Mora Arándanos Fresas Manzana Uva Mango Papaya Piña Ciruela Melón Patilla Plátano Mandarina</p>
<p>Vegetales</p>	<p>La mayoría de los vegetales son bajos en grasas y calorías y ninguno tiene colesterol. Incluyen potasio, fibra, ácido fólico, vitamina A y vitamina C Ayuda a la salud de la piel y previene infecciones La vitamina C ayuda a curar heridas y mantiene los dientes sanos, además ayuda a la absorción de hierro</p>	<p>Brócoli Col Lechugas Espinaca Acelgas Hortalizas rojas y naranjas Tomates Zanahoria Pimentón Maíz Plátanos verdes Frijoles y guisantes Garbanzos Habas Aguacate Repollo Coliflor Apio Ajo Cebolla Calabaza</p>

Fuente: Choose My Plate (2018). Elaboración propia

5.4. Estrategias de distribución.

Es clave entender para la estrategia de distribución, la capacidad que debe tener la empresa de diseñar un canal de distribución que responda a las necesidades y expectativas de los clientes y que a su vez ayuden a entregar valor de la forma más eficiente posible a estos mismos.

El canal que VITAL usará hace parte de una cadena de suministros en donde su principal función es entregar un producto idóneo al cliente, es decir es un detallista dentro de una cadena de suministro. Es decir, el canal haría parte de un canal de marketing nivel 2.

Gráfico 30. Esquema de distribución



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

Debido a lo anterior, las funciones básicas asociadas al canal de distribución son:

- Adquirir información de hábitos de consumo de clientes y cambios en el comportamiento de la demanda.
- Persuadir al consumidor por medio de información veraz y clara de los productos.
- Mitigar riesgos en relación al almacenamiento, cuidado y entrega de los productos a ofrecer.
- Financiar la compra de productos que puedan no ajustarse en precio a los consumidores.

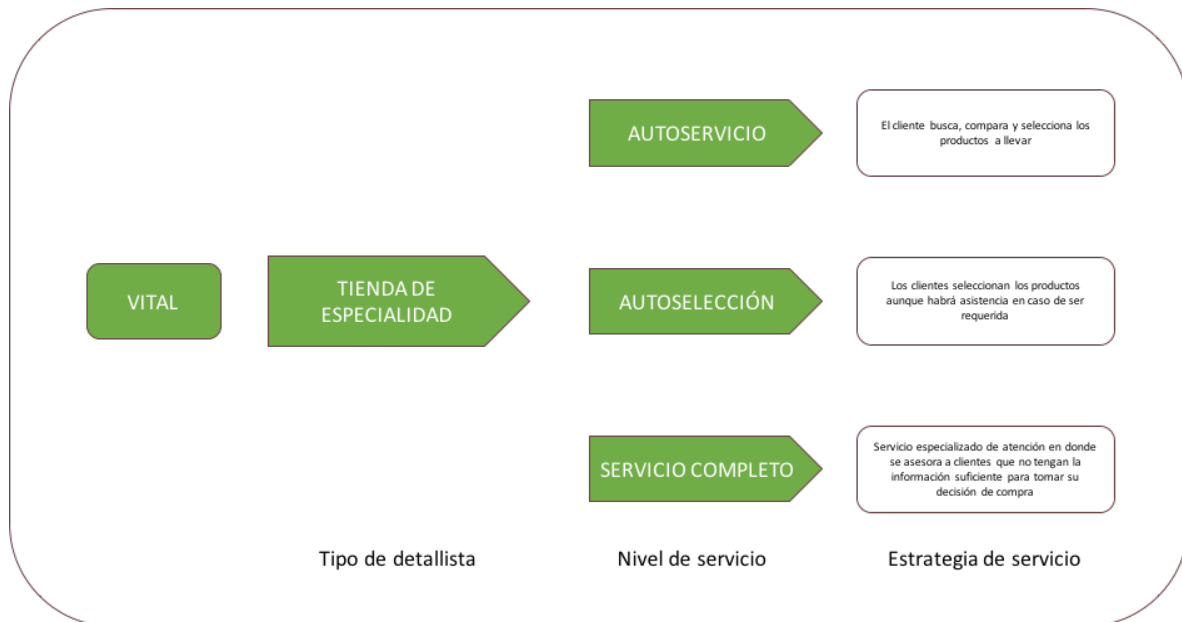
5.4.1. Diseño de canal

Como el espacio físico representa el único y por ende más importante canal de distribución de VITAL, como detallista el canal debe cumplir con ciertas condiciones para alcanzar las funciones anteriormente enunciadas.

- Adecuada temperatura para la conservación de los productos.
- Dispositivos de almacenamiento adecuados por producto como; dispensadores a granel, neveras y góndolas que protejan a los alimentos de agentes externos.
- Fácil acceso a los productos.
- Servicio especializado de asesoría nutricional y de selección de alimentos según necesidades de cliente.
- Atmosfera atractiva y acogedora que invite a visitar y permanecer.
- Información permanente de los productos en relación a los precios, beneficios y características.

Lo descrito previamente va enmarcado en una estrategia de servicio diseñada especialmente para el canal, como se evidencia en la gráfica a continuación.

Gráfico 31. Estrategia de canal



Fuente: Kotler, Keller (2016). Elaboración propia

5.4.2. Surtido

El surtido del canal de distribución representa las diversas opciones que el consumidor va a tener a disposición para su compra; VITAL se va a caracterizar por poseer un canal con un surtido amplio y poco profundo pues centrará su oferta en productos alimenticios básicos enmarcados en categorías como proteínas, granos, frutas y vegetales.

Tabla 23. Surtido

Categoría	Surtido
Proteína	Carne de res, cordero y cerdo Pollo Hígado Frijoles Garbanzo Soya Lentejas Huevos Almendras Semillas de chía Nueces Maní Semillas de calabaza Pescados Atún
Granos	Arroz y arroz integral Maíz Quínoa Avena Cebada Centeno Pan integral

Frutas	Mora Arándanos Fresas Manzana Uva Mango Papaya Piña Ciruela Melón Patilla Plátano Mandarina
Vegetales	Brócoli Col Lechugas Espinaca Acelgas Hortalizas rojas y naranjas Tomates Zanahoria Pimentón Maíz Plátanos verdes Frijoles y guisantes Garbanzos Habas Aguacate Repollo Coliflor Apio Ajo Cebolla Calabaza

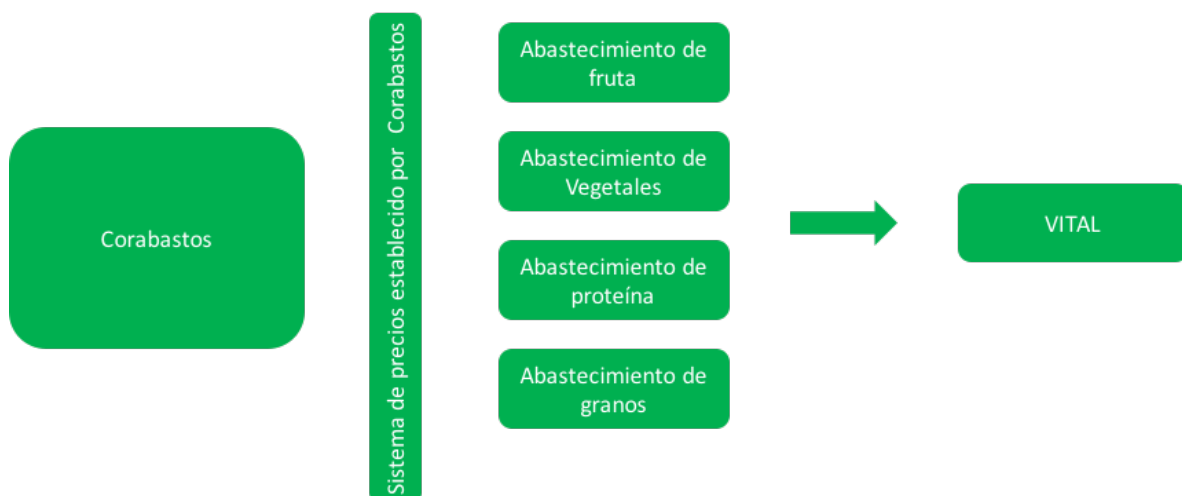
Fuente: elaboración propia

El surtido estará compuesto por los productos que ayuden a cumplir la promesa de venta de la compañía e irá acompañado de servicios de información que apoye y empuje la compra hacia el consumidor.

5.4.3. Abastecimiento

Aunque se entrará en más detalle en el capítulo de operaciones y logística el abastecimiento del surtido se hará por medio del mayorista principal de Bogotá, Corabastos. Por medio de esta central se accederá a la totalidad de los productos a ofrecer. Es importante establecer que este abastecimiento está mediado por un sistema de precios que establece el mayorista y que es monitoreado por el sistema de información de precios del sector agropecuario, SIPSA, del DANE.

Gráfico 32. Sistema de abastecimiento



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

5.4.4. Servicios

Como se ha evidenciado, los productos son apoyados por un sistema de servicios que apoyan la propuesta de valor principal del negocio, la buena alimentación; por esto, estos son los servicios que se ofrecerán en el canal de distribución.

- Servicios previos: clases de cocina, talleres de nutrición, brigadas de nutrición.
- Servicios posteriores: asesoría nutricional, seguimiento a dieta, devoluciones.
- Servicios adicionales: servicio a domicilio, dietario personal.

5.4.5. Atmósfera de la tienda

El ambiente de VITAL es un componente fundamental del modelo de negocio, este debe evocar a través de los colores, olores y sonidos. La distribución de los productos en la tienda hará énfasis en las diversas categorías de productos y se destinará un espacio para los talleres, clases y asesorías de cocina y alimentación.

Actividades y experiencias en tienda

Como se enunciaba en la sección de los servicios a ofrecer, las experiencias que la compañía pueda ofrecer a sus clientes refuerzan la propuesta de valor y son así mismo estrategias de comunicación que informan y motivan la compra, las actividades que VITAL hará periódicamente son:

Clases de cocina: Lo que soporta parte de la propuesta de valor de VITAL, buena alimentación a buen precio, es la información que manejen los clientes de los productos y la forma de elaboración de los alimentos. Para esto, se harán dos sábados al mes clases de cocina para la enseñanza en elaboración de recetas de cocina balanceadas y sencillas para que los clientes realicen en casa. En los primeros meses de operación, este servicio será gratuito, sin embargo se piensa cobrar por este servicio a partir del mes 6 de operación.

Talleres de nutrición: Los talleres de nutrición tienen como objetivo establecer una relación de confianza con los clientes, por medio de la formación en aspectos nutricionales y alimentarios. Estas experiencias apuntan comunicar al cliente las principales ventajas de la buena alimentación y estimular el consumo de los productos ofrecidos.

Brigadas de nutrición: Junto a expertos nutricionales, se realizarán una vez al mes brigadas y asesorías nutricionales con el propósito de diagnosticar y establecer planes de mejora nutricional.

5.5. Estrategias de precio

La estrategia de precio se basará en una afirmación clave para la empresa; el precio debe ser un elemento que estimule el acceso a estos productos, incluso si esto significa sacrificar el margen. Basado en esto la estrategia de precio tendrá los siguientes componentes.

5.5.1. Meta de la fijación de precios.

- Alcanzar la supervivencia de la compañía por medio de la colocación de precios bajos, justos y accesibles que le permitan al cliente mejorar su calidad de vida por medio del consumo de los mismos.

5.5.2. Definición de precios

- VITAL definirá su precio en base a una mezcla entre el costo y los precios de los competidores, de tal forma que procurará establecer un precio en promedio 20% por debajo de los competidores. En la tabla a continuación se determina el costo definido para cada producto, el precio y el margen bruto por cada uno. Es importante anotar que las unidades usadas para la siguiente definición de precio son los kilogramos.

Tabla 24. Precios de verduras

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
ACELGA	\$1.708	\$171	\$1.879	10%
AHUYAMA	\$1.018	\$305	\$1.323	30%
AJO ROSADO	\$7.193	\$2.158	\$9.351	30%
APIO	\$1.467	\$880	\$2.347	60%
ARVEJA VERDE	\$3.491	\$3.491	\$6.982	100%
BERENJENA	\$1.848	\$554	\$2.402	30%
BROCOLI	\$3.105	\$776	\$3.881	25%
CALABACIN	\$3.736	\$1.121	\$4.857	30%
CALABAZA	\$3.127	\$938	\$4.065	30%
CEBOLLA CABEZONA BLANCA	\$996	\$1.992	\$2.988	200%
CEBOLLA LARGA	\$1.692	\$508	\$2.200	30%
CILANTRO	\$2.898	\$869	\$3.767	30%

COLIFLOR	\$2.270	\$1.816	\$4.086	80%
ESPINACA	\$1.702	\$936	\$2.638	55%
FRIJOL VERDE ANDINO	\$2.540	\$762	\$3.302	30%
FRIJOL VERDE BOLO	\$2.722	\$817	\$3.539	30%
HABA VERDE SABANERA	\$1.580	\$474	\$2.054	30%
HABICHUELA	\$2.472	\$1.730	\$4.202	70%
LECHUGA	\$1.577	\$1.419	\$2.996	90%
MAZORCA	\$1.190	\$357	\$1.547	30%
PEPINO COHOMBRO	\$1.607	\$964	\$2.571	60%
PEPINO COMUN	\$1.815	\$908	\$2.723	50%
PIMENTON	\$2.879	\$2.303	\$5.182	80%
RABANO ROJO	\$3.541	\$1.062	\$4.603	30%
REMOLACHA	\$998	\$5.988	\$6.986	600%
REPOLLO	\$1.637	\$327	\$1.964	20%
TOMATE CHONTO	\$1.876	\$1.501	\$3.377	80%
TOMATE LARGA VIDA	\$2.265	\$1.133	\$3.398	50%
TOMATE MILANO	\$2.378	\$713	\$3.091	30%
ZANAHORIA	\$1.577	\$473	\$2.050	30%

Fuente: Elaboración propia a partir de SIPSA. 2018

Tabla 25. Precios de frutas

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
AGUACATE	\$2.400	\$1.200	\$3.600	50%
AGUACATE HASS	\$4.368	\$437	\$4.805	10%
BANANO CRIOLLO	\$1.509	\$755	\$2.264	50%
BANANO URABA	\$891	\$624	\$1.515	70%
BREVA	\$7.597	\$3.799	\$11.396	50%
COCO	\$4.483	\$2.242	\$6.725	50%
CURUBA BOYACENCE	\$1.789	\$895	\$2.684	50%
CURUBA SAN BERNARDO	\$2.164	\$1.082	\$3.246	50%
DURAZNO IMPORTADO	\$7.120	\$6.408	\$13.528	90%
FRESA	\$4.391	\$3.293	\$7.684	75%
GRANADILLA	\$3.962	\$3.288	\$7.250	83%
GUANABANA	\$2.609	\$1.305	\$3.914	50%
GUAYABA	\$1.547	\$928	\$2.475	60%
LIMON COMUN	\$1.287	\$772	\$2.059	60%

LULO	\$2.149	\$1.612	\$3.761	75%
MANDARINA ARRAYANA	\$1.815	\$545	\$2.360	30%
MANDARINA ONECO	\$1.815	\$1.452	\$3.267	80%
MANGO CHANCLETO	\$1.180	\$590	\$1.770	50%
MANGO DE AZUCAR	\$2.300	\$1.150	\$3.450	50%
MANGO REINA	\$1.449	\$725	\$2.174	50%
MANZANA NACIONAL	\$2.893	\$4.773	\$7.666	165%
MARACUYA	\$2.383	\$1.192	\$3.575	50%
MELON	\$1.632	\$1.550	\$3.182	95%
MORA DE CASTILLA	\$1.298	\$2.596	\$3.894	200%
NARANJA ARMENIA	\$918	\$459	\$1.377	50%
NARANJA OMBLIGONA	\$1.033	\$517	\$1.550	50%
NARANJA VALENCIA	\$873	\$829	\$1.702	95%
PAPAYA MELONA	\$873	\$1.790	\$2.663	205%
PAPAYA REDONDA	\$873	\$1.877	\$2.750	215%
PATILLA	\$855	\$770	\$1.625	90%
PINA PEROLERA	\$576	\$979	\$1.555	170%
PITAHAYA	\$6.260	\$1.252	\$7.512	20%
TOMATE DE ARBOL	\$2.106	\$421	\$2.527	20%
UVA NEGRA	\$3.462	\$1.731	\$5.193	50%
UVA ROJA	\$3.454	\$1.727	\$5.181	50%

Elaboración propia a partir de SIPSA. 2018

Tabla 26. Precios de tubérculos

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
ARRACACHA	\$1.992	\$1.394	\$3.386	70%
PAPA CRIOLLA SUCIA	\$1.134	\$1.077	\$2.211	95%
PAPA PASTUSA	\$827	\$786	\$1.613	95%
PAPA R12 INDUSTRIAL	\$637	\$1.115	\$1.752	175%
PAPA R12 NEGRA	\$908	\$636	\$1.544	70%
PAPA R12 ROJA	\$796	\$557	\$1.353	70%
PAPA SABANERA	\$1.403	\$1.010	\$2.413	72%
PAPA SUPREMA	\$880	\$616	\$1.496	70%
YUCA ARMENIA	\$787	\$2.125	\$2.912	270%
YUCA LLANERA	\$787	\$2.125	\$2.912	270%

Elaboración propia a partir de SIPSA. 2018

Tabla 27. Precios de plátanos

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
PLATANO COLICERO	\$1.025	\$564	\$1.589	55%
PLATANO HARTON	\$1.290	\$1.484	\$2.774	115%

Elaboración propia a partir de SIPSA. 2018

Tabla 28. Precios de granos y procesados

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
ACEITE (1000 c.c)	\$4,5	\$1,3	\$5,8	30%
ARROZ CORRIENTE	\$1.843	\$552,9	\$2.395,9	30%
ARROZ SOPA CRISTAL	\$1.532	\$459,6	\$1.991,6	30%
ARVEJA VERDE SECA	\$2.193	\$657,9	\$2.850,9	30%
AZUCAR REFINADA	\$3.021	\$906,3	\$3.927,3	30%
CEBADA	\$2.560	\$768,0	\$3.328,0	30%
CUCHUCO DE MAIZ	\$2.000	\$600,0	\$2.600,0	30%
CUCHUCO DE TRIGO	\$1.929	\$578,7	\$2.507,7	30%
FRIJOL RADICAL	\$4.884	\$1.465,2	\$6.349,2	30%
FRIJOL ROJO SABANERO	\$6.951	\$2.085,3	\$9.036,3	30%
GARBANZO	\$5.529	\$3.041,0	\$8.570,0	55%
HARINA DE MAIZ	\$1.703	\$851,5	\$2.554,5	50%
HARINA DE TRIGO	\$1.357	\$746,4	\$2.103,4	55%
LENTEJA IMPORTADA	\$3.264	\$979,2	\$4.243,2	30%
MAIZ AMARILLO DURO	\$1.061	\$318,3	\$1.379,3	30%
MAIZ BLANCO DURO	\$1.900	\$570,0	\$2.470,0	30%
MAIZ TRILLADO PETO	\$1.093	\$327,9	\$1.420,9	30%
PANELA	\$978	\$1.956,0	\$2.934,0	200%
SAL	\$500	\$310,0	\$810,0	62%

Fuente: SIPSA. 2018. Elaboración propia

Tabla 29. Precios de huevos

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
HUEVO BLANCO A	\$290	\$87	\$377	30%
HUEVO BLANCO AA	\$300	\$90	\$390	30%

HUEVO BLANCO B	\$280	\$84	\$364	30%
HUEVO BLANCO EXTRA	\$320	\$96	\$416	30%
HUEVO ROJO A	\$290	\$87	\$377	30%
HUEVO ROJO AA	\$300	\$90	\$390	30%
HUEVO ROJO B	\$280	\$84	\$364	30%
HUEVO ROJO EXTRA	\$320	\$96	\$416	30%

Fuente: SIPSA. 2018. Elaboración propia

Tabla 30. Precios de semillas y otros

Producto	Costo	Utilidad por unidad	Precio de venta	Margen de utilidad
CHIA	\$14.000	\$3.500	\$17.500	25%
AVENA	\$6.500	\$975	\$7.475	15%
ALMENDRA	\$40.793	\$12.238	\$53.031	30%
QUINOA	\$10.000	\$1.500	\$11.500	15%
MANI	\$1.102	\$331	\$1.433	30%

Fuente: SIPSA. 2018. Elaboración propia

Lo anterior muestra que los productos más novedosos y beneficiosos para el mercado como la chía, quinoa y almendra tienen un margen reducido en comparación a vegetales, frutas o tubérculos tradicionales. Esto es importante tenerlo en cuenta, pues con miras a las proyecciones de venta, el margen por las ventas de los productos tradicionales cubrirá un crecimiento conservador y gradual de la demanda de los productos nuevos.

5.6. Determinación de la demanda

Es importante afirmar que el segmento de mercado a quien se pretende entrar posee una alta sensibilidad al precio, dada principalmente por el bajo nivel de ingresos. Lo anterior supone que el precio debe ser lo suficientemente atractivo para que la demanda sea significativa y alcanzar de esta forma la rentabilidad. El sector agrícola tiene la particularidad de poseer una alta elasticidad en sus precios, incluso de forma diaria; estas alteraciones se dan por razones climáticas, por cosechas masivas de productos, escases o por algunos inconvenientes de carácter social como la mala infraestructura o movilizaciones sociales. Las fluctuaciones de precio

que tienden a bajar son evidentemente positivas para el mercado, en estas situaciones el precio bajará y se estimulará por medio de estrategias de comunicación la compra de estos productos.

5.7. Estimación de costos

Definir un costo definitivo para los productos resulta complejo debido a las fluctuaciones anteriormente descritas, sin embargo, para los principales productos se hizo un análisis de la variación de sus precios en mayoristas por medio del sistema de información de precios y abastecimiento del sector agropecuario, SIPSA durante todo el primer semestre de 2018 y del sistema de monitoreo de precios de Corabastos.

Tabla 31. Estimación de costos

Producto	Precio promedio	Producto	Precio promedio	Producto	Precio promedio
ACELGA	\$1.708	AGUACATE	\$2.400	ARRACACHA	\$1.992
AHUYAMA	\$1.018	AGUACATE HASS	\$4.368	PAPA CRIOLLA SUCIA	\$1.134
AJO ROSADO	\$7.193	BANANO CRIOLLO	\$1.509	PAPA PASTUSA	\$827
APIO	\$1.467	BANANO URABA	\$891	PAPA R12 INDUSTRIAL	\$637
ARVEJA VERDE	\$3.491	BREVA	\$7.597	PAPA R12 NEGRA	\$908
BERENJENA	\$1.848	COCO	\$4.483	PAPA R12 ROJA	\$796
BROCOLI	\$3.105	CURUBA BOYACENCE	\$1.789	PAPA SABANERA	\$1.403
CALABACIN	\$3.736	CURUBA SAN BERNARDO	\$2.164	PAPA SUPREMA	\$880
CALABAZA	\$3.127	DURAZNO IMPORTADO	\$7.120	YUCA ARMENIA	\$787
CEBOLLA CABEZONA BLANCA	\$996	FRESA	\$4.391	YUCA LLANERA	\$787
CEBOLLA LARGA	\$1.692	GRANADILLA	\$3.962	PLATANO COLICERO	\$1.025
CILANTRO	\$2.898	GUANABANA	\$2.609	PLATANO HARTON	\$1.290
COLIFLOR	\$2.270	GUAYABA	\$1.547	ACEITE (1000 c.c)	\$4,5
ESPINACA	\$1.702	LIMON COMUN	\$1.287	ARROZ CORRIENTE	\$1.843

FRIJOL VERDE ANDINO	\$2.540	LULO	\$2.149	ARROZ SOPA CRISTAL	\$1.532
FRIJOL VERDE BOLO	\$2.722	MANDARINA ARRAYANA	\$1.815	ARVEJA VERDE SECA	\$2.193
HABA VERDE SABANERA	\$1.580	MANDARINA ONECO	\$1.815	AZUCAR REFINADA	\$3.021
HABICHUELA	\$2.472	MANGO CHANCLETO	\$1.180	CEBADA	\$2.560
LECHUGA	\$1.577	MANGO DE AZUCAR	\$2.300	CUCHUCO DE MAIZ	\$2.000
MAZORCA	\$1.190	MANGO REINA	\$1.449	CUCHUCO DE TRIGO	\$1.929
PEPINO COHOMBRO	\$1.607	MANZANA NACIONAL	\$2.893	FRIJOL RADICAL	\$4.884
PEPINO COMUN	\$1.815	MARACUYA	\$2.383	FRIJOL ROJO SABANERO	\$6.951
PIMENTON	\$2.879	MELON	\$1.632	GARBANZO	\$5.529
RABANO ROJO	\$3.541	MORA DE CASTILLA	\$1.298	HARINA DE MAIZ	\$1.703
REMOLACHA	\$998	NARANJA ARMENIA	\$918	HARINA DE TRIGO	\$1.357
REPOLLO	\$1.637	NARANJA OMBLIGONA	\$1.033	LENTEJA IMPORTADA	\$3.264
TOMATE CHONTO	\$1.876	NARANJA VALENCIA	\$873	MAIZ AMARILLO DURO	\$1.061
TOMATE LARGA VIDA	\$2.265	PAPAYA MELONA	\$873	MAIZ BLANCO DURO	\$1.900
TOMATE MILANO	\$2.378	PAPAYA REDONDA	\$873	MAIZ TRILLADO PETO	\$1.093
ZANAHORIA	\$1.577	PATILLA	\$855	PANELA	\$978
UVA NEGRA	\$3.462	PINA PEROLERA	\$576	SAL	\$500
UVA ROJA	\$3.454	PITAHAYA	\$6.260	TOMATE DE ARBOL	\$2.106

Producto	Precio promedio
HUEVO BLANCO A	\$377
HUEVO BLANCO AA	\$390
HUEVO BLANCO B	\$364
HUEVO BLANCO EXTRA	\$416
HUEVO ROJO A	\$377
HUEVO ROJO AA	\$390
HUEVO ROJO B	\$364
HUEVO ROJO EXTRA	\$416
CHIA	\$17.500
AVENA	\$7.475
ALMENDRA	\$53.031
QUINOA	\$11.500
MANI	\$1.433

Fuente: elaboración a partir del sistema de información de precios y abastecimiento del sector agropecuario.

De acuerdo a lo anterior, se puede deducir que la variabilidad de los precios en mayoristas depende del tipo de producto y está estrechamente relacionada a las temporadas de siembra y cosecha de los mismos productos. Esto supone varios retos, por un lado, la empresa debe identificar los productos cuyos precios suban significativamente para dejar de ser suministrados hasta que su precio se estabilice y se debe declarar un margen estándar que no varíe y permita manejar precios accesibles a los consumidores.

5.8. Análisis de precios de los competidores.

Por medio de una visita de campo que se realizó a uno de los competidores más fuertes identificados, Surtimax (ubicado en el barrio León XIII de Soacha), en donde se corroboraron los precios de los productos allí distribuidos, estos se pueden encontrar en la siguiente tabla.

Tabla 32. Precios de competidores (precios en libras)

Naranja	\$2.500
naranja valencia	\$800
Piña común	\$1.000
guanábana 200	\$2.000
papa pastusa	\$700
Yuca	\$1.700
arracacha	\$1.700
cebolla cabezona	\$1.900
habichuela	\$2.100
tomate	\$1.750
plátano verde	\$1.400
plátano maduro 1400	\$1.400
espinaca	\$1.400
apio	\$1.300
acelga	\$1.000
lechuga	\$1.700
plátano colicero 800	\$800

repollo morado	\$1.000
repollo verde	\$1.500
aguacate haas	\$2.400
guayaba pera	\$1.100
melón	\$1.600
mango tomy	\$800
piña golden sin moño	\$1.600
manzana	\$4.000
papaya hawaiana	\$1.700
durazno	\$6.500
kiwi	\$9.500
manzana verde	\$3.900
durazno nacional	\$3.000
granadilla	\$3.600
pera chilena	\$4.600
pitahaya	\$3.500
uva isabelina	\$1.800
ciruela	\$1.300
uva roja	\$1.300
zanahoria	\$1.000
pepino	\$1.500
pimentón	\$2.600
remolacha	\$6.200
coliflor	\$2.100
brócoli	\$1.900
papa sabanera	\$1.100
arveja	\$3.500
frijol	\$1.800
tomate chonto	\$1.800
curuba	\$1.900
maracuyá	\$1.800
mandarina arrayana	\$1.000

Fuente: elaboración propia a partir de investigación de mercado

Teniendo en cuenta los precios de la competencia y los precios definidos por VITAL, en la siguiente tabla se evidencia la diferencia de precios y el ahorro que se está generando en los consumidores. Allí se puede determinar que la diferencia de

precios está alrededor del 16%, porcentaje que establece un punto de referencia para la política de definición de precios de la compañía.

Tabla 33. Tabla comparativa de precios.

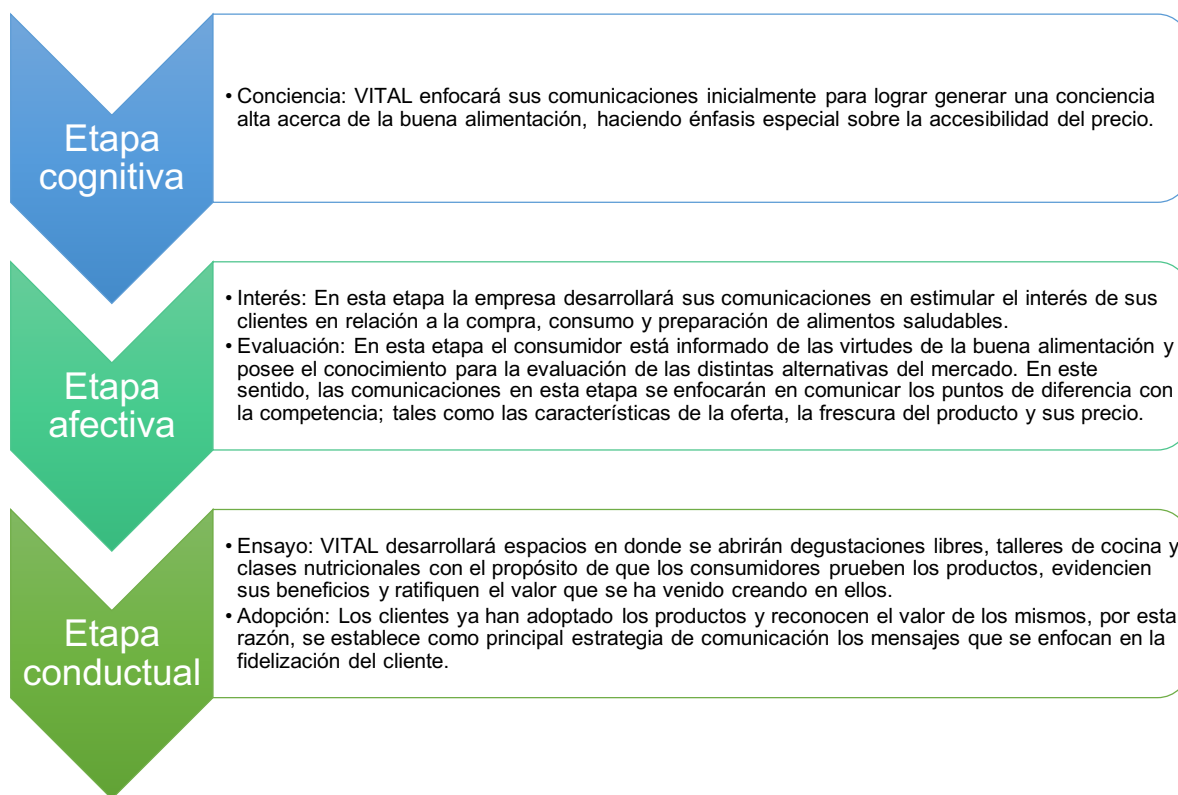
Producto	Precio de competencia	Precio VITAL	Diferencia	Ahorro
acelga	\$1.000	\$845	\$155	15%
aguacate haas	\$2.400	\$2.162	\$238	10%
apio	\$1.300	\$1.056	\$244	19%
arracacha	\$1.700	\$1.524	\$176	10%
arveja	\$3.500	\$3.142	\$358	10%
brócoli	\$1.900	\$1.747	\$153	8%
cebolla cabezona	\$1.900	\$1.345	\$555	29%
coliflor	\$2.100	\$1.839	\$261	12%
curuba	\$1.900	\$1.208	\$692	36%
durazno	\$6.500	\$6.088	\$412	6%
espinaca	\$1.400	\$1.187	\$213	15%
frijol	\$1.800	\$1.486	\$314	17%
granadilla	\$3.600	\$3.263	\$337	9%
guanábana	\$2.000	\$1.761	\$239	12%
habichuela	\$2.100	\$1.891	\$209	10%
lechuga	\$1.700	\$1.348	\$352	21%
mandarina arrayana	\$1.000	\$1.000	\$-	0%
mango tomy	\$800	\$797	\$3	0%
manzana	\$4.000	\$3.450	\$550	14%
maracuyá	\$1.800	\$1.609	\$191	11%
melón	\$1.600	\$1.432	\$168	11%
Naranja	\$2.500	\$697	\$1.803	72%
naranja valencia	\$800	\$766	\$34	4%
papa pastusa	\$790	\$726	\$64	8%
papa sabanera	\$1.100	\$1.086	\$14	1%
papaya hawaiana	\$1.700	\$1.198	\$502	30%
pepino	\$1.500	\$1.157	\$343	23%
pimentón	\$2.600	\$2.332	\$268	10%
Piña común	\$1.000	\$700	\$300	30%
pitahaya	\$3.500	\$3.380	\$120	3%
plátano colicero	\$800	\$715	\$85	11%
plátano maduro	\$1.400	\$1.248	\$152	11%
remolacha	\$6.200	\$3.144	\$3.056	49%

repollo morado	\$1.000	\$884	\$116	12%
repollo verde	\$1.500	\$884	\$616	41%
tomate chonto	\$1.800	\$1.520	\$280	16%
tomate larga vida	\$1.750	\$1.529	\$221	13%
yuca	\$1.700	\$1.310	\$390	23%
zanahoria	\$1.000	\$923	\$77	8%

5.9. Estrategias de comunicación y promoción.

Según Kotler y Keller (2016), las comunicaciones en marketing tienen el propósito de informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de productos, servicios o marcas. Teniendo en cuenta lo anterior, en este capítulo se podrá encontrar la estrategia de las comunicaciones para VITAL y la creación y fortalecimiento de su capital de marca. Para tal fin se establece el modelo de adopción de innovación como clave para el proceso de comunicaciones.

Gráfico 33. Modelo de adopción de innovaciones



Fuente: Kotler y Keller (2016). Elaboración propia

Soportada en el modelo anterior, la estrategia de comunicaciones estará desarrollada en los siguientes ocho pasos:

- Identificación del público meta: Adicional a las características establecidas en la segmentación de mercado, la estrategia de comunicaciones tendrá como audiencia a las madres y padres cabeza de hogar y tomadores de decisión de compra en el hogar.
- Objetivo de las comunicaciones: Establecer la necesidad de alimentación, sana y saludable y la influencia que esto tiene en el bienestar de la familia.
- Estrategia del mensaje: El mensaje que entregará tendrá una recompensa racional al consumidor, este es “VITAL es comer bien”.
- Estrategia creativa: La estrategia creativa profundizará en el mensaje y lo hará agradable para la audiencia, en este sentido se apoyará en un lenguaje cercano, familiar y que creará confianza. Para esta fase, la empresa entregará mensajes tanto informativos ahondando en los beneficios nutricionales de los distintos alimentos y las ventajas que estos tienen en la cotidianidad de la familia.
- Fuente del mensaje: VITAL entregará su mensaje a través de clientes reales que describan los principales beneficios de los productos que allí se van a ofertar. Con este fin, cada tres meses se hará una convocatoria abierta para que los clientes participen en dichas campañas y sean los protagonistas de las mismas, esta estrategia apunta a generar credibilidad en los consumidores.
- Elección de los canales de comunicación: Los principales canales de comunicación tienen el propósito de generar una conexión más personal con los consumidores, en donde se establezca un flujo de información a través del cual el cliente sienta que la información que la empresa le está transmitiendo muestra legitimidad, confianza y conocimiento. Es por esto, que los principales canales van a ser personales.

- Mezcla de comunicaciones de marketing: A continuación, encontraremos las principales estrategias de cada una de las plataformas de comunicación

Tabla 34. Estrategias de mezcla de comunicaciones

Estrategias de mezcla de comunicaciones de marketing - VITAL						
Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Marketing en línea	Marketing móvil	Marketing directo	Ventas personales
Folletos y volantes informativos y publicitarios con información relacionada a nutrición y buena alimentación	Muestras gratis de los productos novedosos ofrecidos	Clases de cocina para la enseñanza de recetas básicas con los productos ofrecidos	Página de Facebook	Mensajes de texto con información nutricional a la base de datos de consumidores	Tele mercadeo	Programa Amigos VITAL para la fidelización del consumidor
Banners ubicados en puntos críticos de las comunidades	Rifas mensuales de bonos de mercado	Talleres de nutrición y buena alimentación	Videos de recetas en YouTube		Catálogos de productos	
	Cupones de descuento en la introducción de la empresa en el mercado	Jornadas de diagnóstico nutricional de familias	Cuenta de Instagram			

Fuente: Kotler y Keller (2016). Elaboración propia

- Medición de resultados: Los resultados de la estrategia de comunicaciones serán probados trimestralmente a través de una encuesta a clientes y en donde los principales objetos de medición son la conciencia de la marca por parte del consumidor, frecuencia de compra y nivel de satisfacción del servicio.

5.10. Estrategia de fuerza de ventas.

La fuerza de ventas es un elemento clave de la estrategia de comunicaciones para VITAL y cuyo centro de operaciones estará en el punto de venta principal. Sus funciones principales serán:

- Escuchar al cliente, sus necesidades y su situación nutricional actual.
- Entregar información a los clientes acerca de las alternativas principales para mejorar sus hábitos alimenticios.
- Persuadir de la compra de los productos ofrecidos.

Sumado a lo anterior los principales valores que destacarán a la fuerza de ventas son:

- Transparencia
- Respeto
- Credibilidad
- Amabilidad

El tamaño de la fuerza de ventas estará determinado por la demanda de clientes presentes periódicamente en el punto de venta, sin embargo se establece que la carga de trabajo asignada para cada agente comercial se comportará de esta forma:

Tabla 35. Capacidad de atención

Número de agentes de venta	Número de visita de clientes por hora
1	De 1 a 20
2	De 21 a 40
3	De 41 a 40

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

5.10.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

Para ser parte de la fuerza de ventas de VITAL se definieron los siguientes criterios:

- Tener entre 20 y 45 años
- Hombres y mujeres
- Vivir en la comunidad en donde se encuentra el punto de venta
- Demostrar interés en temas relacionados con alimentación y nutrición

A las personas seleccionadas para conformar el equipo de ventas se les hará una capacitación intensiva en ventas, nutrición y atención al cliente.

5.11. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Para el funcionamiento mensual del área de mercadeo de VITAL, se destinarán \$785,000, conformado por los siguientes rubros:

Tabla 36. Presupuesto de mercadeo

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Redes sociales y administración	1	\$500.000	\$500.000
Impresión volantes	1	\$45.000	\$45.000
Impresión de afiches	1	\$40.000	\$40.000
Campañas	1	\$200.000	\$200.000
Total presupuesto de ventas mensual			\$785.000
Total presupuesto de ventas anual			\$9.420.000

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

6. Aspectos técnicos

6.1. Objetivos producción.

- Establecer una cadena de suministros que garantice el apropiado transporte, almacenamiento y disposición de los productos al punto de venta.
- Garantizar el mínimo desperdicio de alimentos por medio de un eficiente sistema de abastecimiento.
- Diseñar un sistema de gestión de la calidad que asegure el óptimo estado de los productos a ofrecer.

6.2. Ficha técnica del producto o servicio.

Lo oferta disponible en VITAL es amplia y gira en torno a cuatro categorías; frutas, verduras, granos y proteínas. Cada una de ellas tiene condiciones y propiedades distintas que están expuestas en la ficha técnica estándar de los productos ubicada en el anexo 1 del presente documento.

6.3. Descripción del proceso.

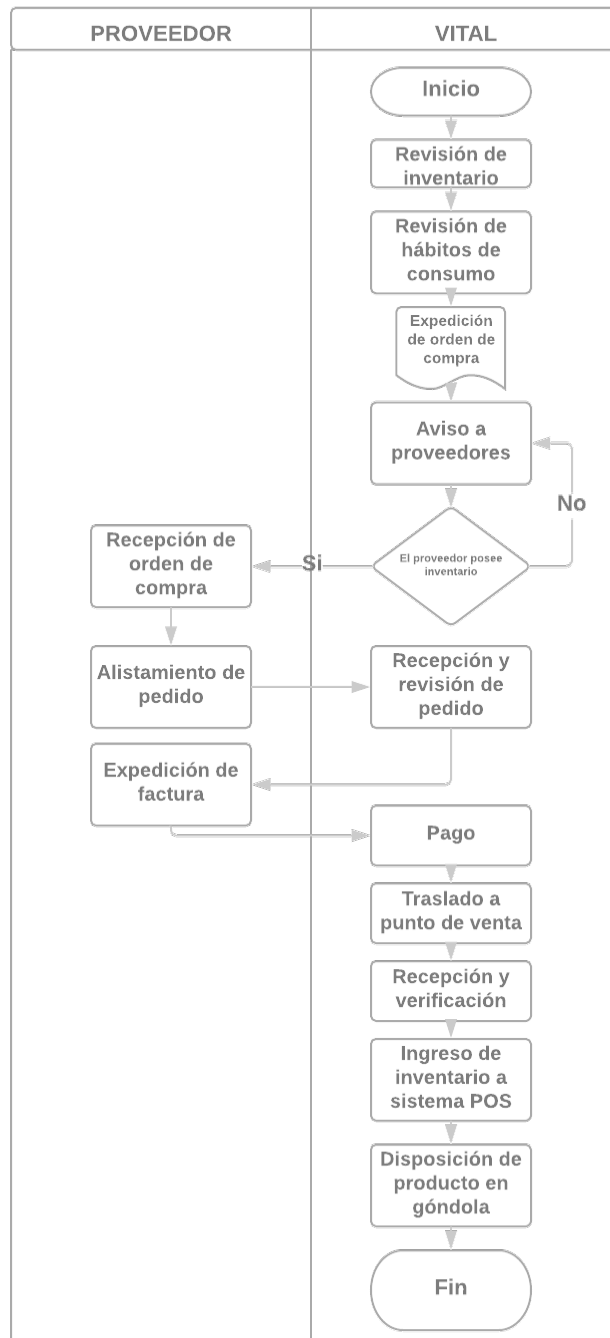
En VITAL se identifican dos procesos clave para la operación del negocio; el abastecimiento de producto al punto de venta y su relación son los proveedores, y el proceso de servicio y atención al cliente.

Para el proceso de abastecimiento se identificó la ruta para identificar las siguientes actividades:

- Identificación de necesidades de inventario y cambio en los hábitos de consumo de clientes.
- Cumplimiento de promesa de valor por medio de una cadena de suministros que asegure la calidad de los productos.
- Garantizar la comunicación constante y la articulación entre VITAL y sus proveedores.

- Controlar el inventario desde su pedido hasta la disposición del producto en el punto de venta.

Gráfico 34. Descripción de proceso



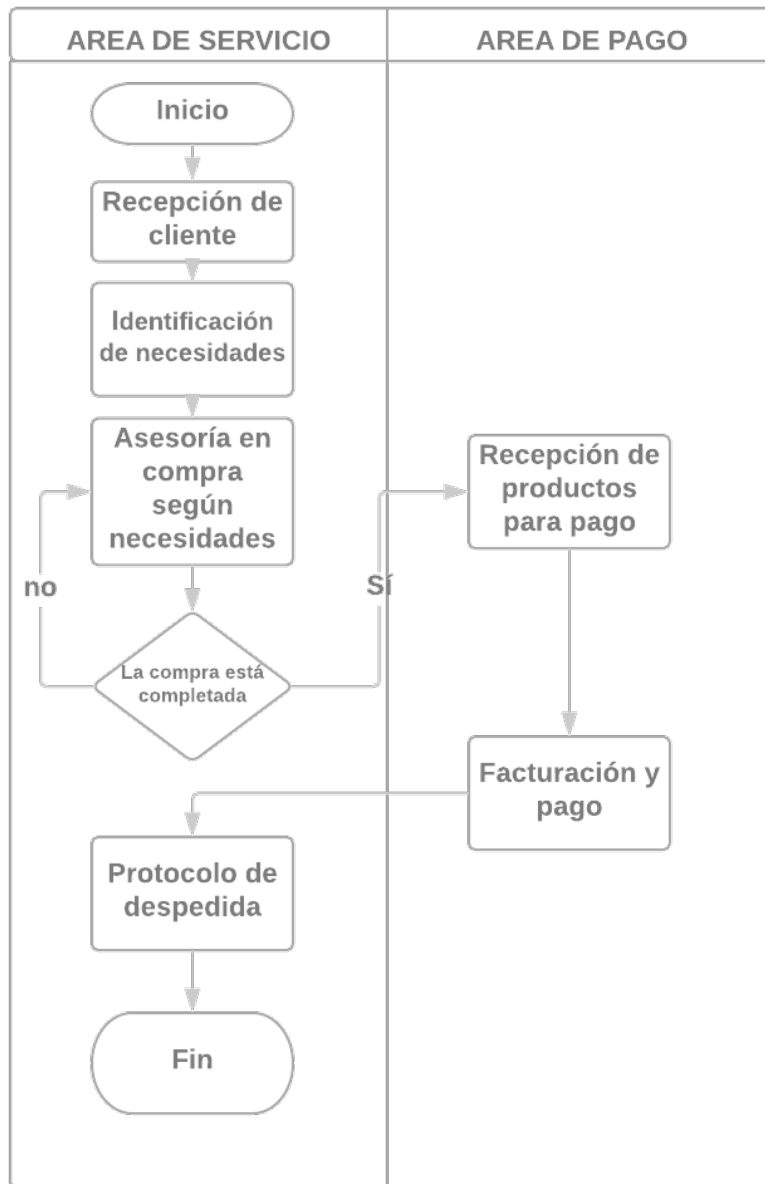
Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

El proceso inicia en la revisión diaria de inventario disponible, por cada categoría de producto se revisará el inventario restante, se retirarán los productos que ya se encuentren vencidos según su periodo de vigencia establecida en la ficha técnica. A esto, se le sumará una revisión periódica de los hábitos de compra de los consumidores que permitan identificar los productos con más rotación y que por medio de pronósticos permitan manejar las comprar de forma más eficiente.

Luego de haber definido la compra a realizar en este periodo, se diligencia una orden de compra por medio del sistema POS Vendty en donde se define la fecha del pedido, la fecha de pago, el proveedor y los productos a ordenar. En el sistema de información existirá una base de datos de diversos proveedores de un mismo producto, los cuales estarán categorizados y jerarquizados, en dado caso que el proveedor no disponga del producto se dispondrá a establecer con los otros ya definidos en la base de datos.

Al haber contactado al proveedor se procede a la recepción y verificación por parte del sistema de transporte y logística de VITAL, se hace el pago de contado al proveedor y se traslada al punto de venta. Allí se dispondrá a hacer el ingreso del inventario al sistema POS y se dispondrá de los productos en las góndolas según las especificaciones de cada uno.

Gráfico 35. Proceso de servicio



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

Por otro lado, encontramos que el servicio ofrecido en punto de venta es otro proceso fundamental dentro de la compañía, este no solo tiene el propósito de estimular la compra, sino también es una estrategia de comunicación en la que se fortalece el valor de la empresa y mediante la cual se crea confianza y legitimidad con el consumidor. El servicio al cliente es una experiencia que se desarrolla en la

que la recepción del cliente en la entrada y por medio de la cual se identifican las principales necesidades y hábitos de consumo y se guie hacia la compra de los productos que más convengan según la información suministrada por el cliente. La información que se obtendrá en el diálogo entre será la siguiente:

- Mercado para el día, semana o mes.
- Conformación de la familia
- Existencia de alguna necesidad en especial (peso bajo, baja energía, crecimiento)
- Gusto acerca de la cocina.

El protocolo de compra será finalizado con una despedida que invite al regreso y que registre la compra en un CRM que tendrá como propósito hacer seguimiento a las compras de los clientes, establecer un sistema de fidelización por medio de puntos y diseñar campañas de comunicación ajustadas a cada cliente.

6.4. Necesidades y requerimientos.

Los recursos tanto humanos como tecnológicos serán el soporte de la operación de VITAL; que, aunque no representan una alta especialización de estos, si deben ser adecuados y competentes para su correcto funcionamiento.

Tabla 37. Requerimientos y utilidad

Requerimientos	Utilidad y observaciones
Estantes	Dispositivos en donde se expondrán parte de los productos a ofrecer en el punto de venta
Dispensadores a granel	Dispositivos para la venta de granos con vida de útil prolongada
Escritorio	Escritorio para uso administrativo
Computadores	Computador portátil para uso administrativo, se requerirá en las áreas de facturación, inventario y administración del negocio
Sillas	Sillas para el personal en punto de venta y para el área administrativa
Equipo de limpieza de productos	Para los productos que así lo requieran se dispondrá de una hidrolavadora para la limpieza general
Sistema POS	Sistema de información que maneje facturación, inventarios, órdenes de compra, fidelización, registro de gastos y costos, entre otros. Se ha elegido para dicha función el sistema Vendty
Teléfonos móviles	Dispositivos para la comunicación de los miembros del equipo, así mismo para el manejo de redes sociales
Mesa de acero inoxidable	Para los talleres de cocina y nutrición se dispondrá de una mesa de acero inoxidable para la preparación de diversos alimentos
Cestas plásticas	Productos plásticos que serán utilizados en el traslado de los productos del mayorista al punto de venta
Balanzas	Equipo para el ingreso de inventario y venta de productos
Estufa de empotrar	Equipo para los talleres de cocina y nutrición
Sartenes	Elementos para ser usados en los talleres de cocina y nutrición
Ollas	Elementos para ser usados en los talleres de cocina y nutrición
Utensilios de cocina	Elementos para ser usados en los talleres de cocina y nutrición
Menaje	Elementos para ser usados en los talleres de cocina y nutrición

Fuente. Elaboración a partir de proyecciones del negocio

Así mismo, VITAL contará con un equipo altamente competente de profesionales que garantizarán desde su desempeño la eficiencia; administrativa, comercial, financiera y logística para de esta forma alcanzar los objetivos misionales.

Tabla 38. Requerimiento de recursos humanos

Rol	Competencias profesionales y observaciones
Gerente general	Administrador de empresas con experiencia en crecimiento y escalabilidad de empresas nuevas en el mercado
Asistente administrativo	Técnico profesional en gestión contable con experiencia en manejo básico de contabilidad y software afines
Contador	Profesional en contaduría pública
Cajero	Persona con experiencia en manejo de inventario, facturación y manejo de operaciones de punto de venta
Coordinador logístico/vendedor	Técnico o profesional en operación logística con experiencia en suministro de alimentos y con experiencia en ventas
Profesional en comunicaciones	Profesional en comunicación social o diseño gráfico que se encargará de dirigir la estrategia de mercadeo de VITAL

Fuente. Elaboración a partir de proyecciones de la empresa.

6.5. Características de la tecnología.

Aunque VITAL es una empresa que no requiere de una alta sofisticación en la tecnología que usará, esta si debe ser especializada en relación a la función principal para la cual fue destinada, por la anterior razón las características que debe cumplir los artefactos tecnológicos están contenidos en el siguiente cuadro.

Tabla 39. características de tecnología

	Características y especificaciones
Computadores	Computador portátil, sistema operativo Windows, procesador I7, 2 gb de RAM, 500 gb de disco duro
Celulares	Teléfono inteligente, sistema operativo Android, 32 gb de almacenamiento, cámara 12 mpx
Balanza	Balanza electrónica digital, peso máximo de 40 kg,
Estufa para empotrar	Estufa para empotrar de cuatro puestos a base de gas, con encendedor eléctrico y parrillas de fácil limpieza
Sistema POS	Sistema de punto de venta que contenga las siguientes funcionalidades: facturación, manejo de inventario en línea, creación de órdenes de compra, creación de sistemas de fidelización, ingreso de gastos, creación de informes de ventas, impuestos

Fuente: elaboración a partir de proyecciones de la empresa

6.6. Materias primas y suministros.

Materia prima

Productos: Las principales materias primas VITAL estará representado en las frutas, verduras, proteínas y granos a ofrecer e identificados en el capítulo de mercadeo. Es importante acá anotar que el principal proveedor de estos productos es la central de abastos más grande de Bogotá, Corabastos.

Servicio: Como se ha dicho, el servicio tiene la función de reforzar la propuesta de valor de la empresa por medio de una orientación informativa y educativa de servicio al cliente, por esto, el servicio apoyado en el know how y en el talento humano de la empresa, serán una materia prima fundamental.

La marca: Debido a que parte del concepto del negocio se apoya en intangibles, la marca es un elemento clave dentro de la empresa, esta ayudará a definir la decisión de compra de los potenciales clientes.

Suministros

Los principales suministros que requerirá VITAL son:

Servicio de internet

Servicio de telefonía

Suministros de papelería

6.7. Plan de producción.

6.7.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Las principales órdenes que se llevarán a cabo estarán enfocadas en la compra, contratación y control de inventarios. Estas tres operaciones garantizan el cumplimiento de la oferta de valor para los clientes.

Proceso de compras

El proceso de compras tiene el objetivo de garantizar la operación óptima en relación a la adquisición de inventario teniendo en cuenta variables de tiempo, presupuesto y necesidades propias de la compañía. El procedimiento de compra comprende los siguientes pasos:

Tabla 40. Procesamiento de órdenes de compra

Secuencia de actividades	Descripción	Responsable
Revisión de existencias	Se revisa la existencia actual de productos y se confronta frente a su fecha de vigencia	área administrativa de punto de venta
Revisión de ventas	Se hace una revisión minuciosa de los principales productos vendidos en el periodo de tiempo a revisar. Se identificarán los productos de mayor y menor rotación y mediante pronósticos se define la cantidad a ordenar	área administrativa de punto de venta
Diligenciamiento de orden de compra	Con la información previamente definida se diligencia la orden de compra	área administrativa de punto de venta
Verificación y aprobación	Se radica la versión previa de la orden de compra para verificación y posterior aprobación	área administrativa VITAL
Generación de orden final de compra	Una vez aprobada la orden de compra se expide y se lleva al departamento de logística	área administrativa VITAL
Contacto con proveedor	Se verifica si los proveedores tienen inventario de del producto a comprar y se define la compra	área logística/proveedor
Recepción y compra del producto	Contactado el proveedor y confirmada la compra se recibe y verifica el producto	área logística/proveedor
Pago de factura	Se recibe la factura y se paga el pedido	área logística

Fuente: elaboración a partir de proyecciones de la empresa

Periodicidad: diaria

Gráfico 36. Sistema de exhibición



Fuente: <http://bit.ly/2CRXtkW>

El almacenamiento se llevará a cabo en exhibidores como el mostrado anteriormente, y las principales condiciones serán:

- Estantes de madera impermeabilizada o plásticos.
- Separación adecuada de piso y techo.
- Separación de productos por estante.
- La ubicación de los estantes se hará en un lugar que tenga buena ventilación favoreciendo de esta forma la calidad del producto.
- Los productos de mayor rotación serán dispuestos en estantes con una altura promedio de 1,40 mts del piso.
- Los productos con fecha de ingreso más antigua estarán dispuestos en la parte frontal de la canasta.
- Diariamente se realizará limpieza de las estanterías con excepción de los dispensadores a granel.

Las siguientes serán las medidas sanitarias de almacenamiento en el punto de venta:

- Realizar cada 6 meses limpieza de tanques y fumigación como se estipula en el decreto 3075 de 1997.
- Hacer verificación diaria de los productos con el fin de encontrar anomalías.
- Hacer limpieza y desinfección de estantes de forma diaria.

Las anteriores medidas sanitarias serán complementadas con el CODEX Alimentarius de Frutas y Hortalizas (2007) creado por la OMS y la FAO, y en donde se pueden encontrar las condiciones específicas de calidad, tolerancias, presentación, contaminantes e higiene de cada producto.

6.8. Contratación

Este aspecto se profundizará en el capítulo correspondiente al talento humano, a continuación, se encuentran los principales lineamientos para la contratación.

Tabla 42. Orden de contratación

Secuencia de actividades	Descripción	Responsable
Definición del perfil a reclutar	Se define el perfil a reclutar, las competencias y remuneración	Área administrativa y gerencial
Convocatoria	Se abre convocatoria para el puesto a través de redes sociales y medios comunitarios	área administrativa, comunicaciones y punto de venta
Entrevista	Se entrevistan a los candidatos para el puesto y se puntúan según su desempeño	Área administrativa y gerencial
Contratación	Una vez seleccionada la persona se procede a la contratación y afiliaciones	Área administrativa VITAL

Fuente: elaboración a partir de proyecciones de la empresa

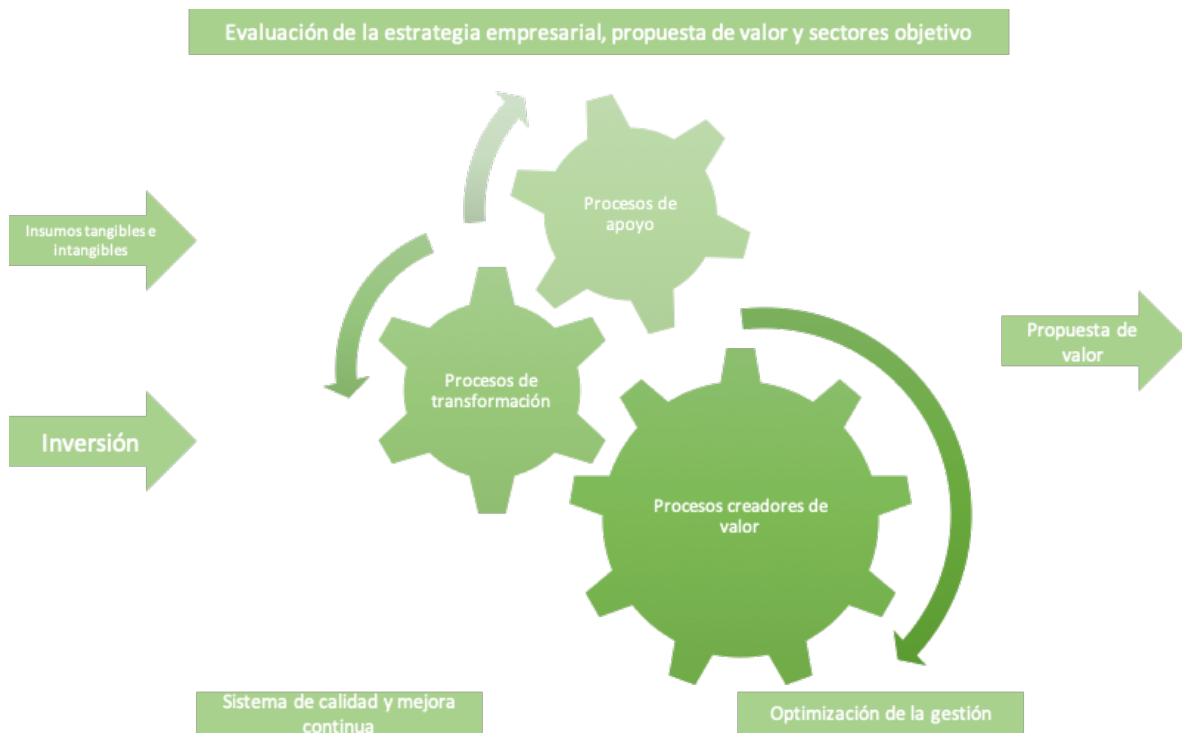
Periodicidad: tiempo según necesidad

6.9. Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Según Medina (2010) cualquier modelo integral de la productividad debe estar alineado con la estrategia de la empresa, la propuesta de valor y sus respectivos

segmentos para de esta forma alcanzar un máximo desempeño óptimo. Teniendo esto en cuenta, y apoyado en la metodología propuesta por Medina, el modelo integral de la gestión integral del proceso productivo en VITAL tendrá los siguientes componentes.

Gráfico 37. Modelo de gestión integral del proceso productivo



Fuente: Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. Elaboración propia

- Implementación de un diagnóstico anual en el cual se evalúe la gestión de la estrategia por medio del cuadro de mando integral expuesto anteriormente.
- Diagnóstico de los procesos creadores de valor tales como; proveeduría, formación en nutrición, mercadeo, rotación de inventario, hábitos de compra, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, las evaluaciones mencionadas se harán anualmente sobre las siguientes áreas.

- Insumos tangibles e intangibles: inventario, sistema de exposición y conservación, inventario, protocolo de atención al cliente, conocimiento en nutrición, gestión del inventario, hábitos de consumo.
- Inversión: activos fijos y vida útil, propiedad, gestión de caja, gestión y control de costos y gastos.
- Procesos de apoyo: gestión administrativa, pagos a proveedores, gestión humana.
- Procesos de transformación: gestión de inventarios, recepción y almacenamiento de producto.
- Procesos creadores de valor: gestión de mercadeo, atención al cliente y servicio postventa, procesos de medición de la satisfacción de cliente, conocimiento de nutrición, programas de nutrición.
- Propuesta de valor: VITAL es un mercado de venta al detal que se especializa en la comercialización de productos alimenticios básicos que aportan cambios y beneficios a la nutrición de los habitantes de comunidades sumergidas en pobreza, pobreza extrema y marginalidad.

Habiendo realizado un diagnóstico se debe realizar e implementar un plan de acción con el propósito de optimizar la gestión y encaminarla hacia un mejoramiento en la productividad de la empresa.

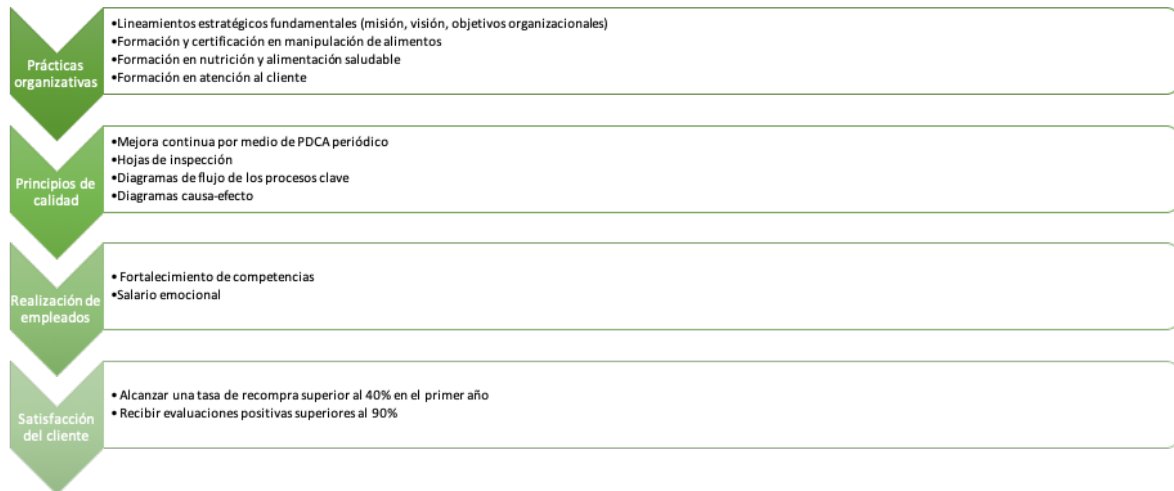
- Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

La política de aseguramiento de la calidad de VITAL se centra en el consumidor y tiene como objetivo garantizar la satisfacción total del cliente por medio de prácticas que midan, analicen, mejoren y controlen las diversas actividades para entregar un servicio de alto desempeño.

Para esto se propone que como pilar fundamental de dicha política el ciclo PDCA que le permite a VITAL establecer un sistema de mejora continua de sus procesos, siendo de esta forma una organización responsiva frente a los desafíos de calidad.

Flujo de actividades para la consecución de la calidad total

Gráfico 38. Flujo de actividades



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

Teniendo en cuenta, que el servicio es la real propuesta de valor de VITAL la gestión de la calidad está enfocada en características intangibles y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, para esto se usan los siguientes determinantes de calidad del servicio (Heizer, Render, 2015)

Tabla 43. Determinantes para la calidad del servicio

Fiabilidad	VITAL ofrece consistencia en la calidad de sus productos y en la atención que brinda a sus clientes, guiándolos siempre de forma transparente y estandarizada en su proceso de compra
Capacidad de respuesta	Atención de quejas inferior a los 30 minutos de haber sido presentada
Competencia	En VITAL se encuentra un grupo de expertos en alimentación, nutrición y servicio al cliente el cual puede resolver cualquier duda de los consumidores
Accesibilidad	Se establecen canales físicos y virtuales de atención a los clientes
Cortesía	VITAL tendrá protocolos de atención al cliente en donde la cordialidad y el respeto son fundamentales de los procesos
Comunicación	La comunicación entre VITAL y los clientes es clara, a pesar de la complejidad de algunos temas.
Credibilidad	VITAL se caracterizará por la transparencia de la información que entrega a sus clientes, esto con el propósito de generar confianza y legitimidad
Seguridad	Los clientes de VITAL estarán seguros que la empresa es la mejor solución para su alimentación. Todos los procesos estarán asegurados para que los productos lleguen en las mejores condiciones a los clientes
Entender al consumidor	VITAL realizará análisis de comportamiento de cliente y sus hábitos de consumo de forma periódica
Tangibles	El punto de venta, los productos y la apariencia de los colaboradores es adecuada y cumple con todas las medidas de calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Heizer, Render, 2015.

En relación al control sobre el producto, VITAL se regirá por todos los lineamientos establecidos por el Codex Alimentarius establecidos por la FAO y la OMS (2007) y en los cuales se definen las siguientes condiciones para todos los alimentos producidos, vendidos o consumidos:

- Disposiciones relativas a la calidad: requisitos mínimos, clasificación
- Disposiciones
- Tolerancias
- Disposiciones relativas a la presentación
- Marcado o etiquetado
- Contaminantes
- Higiene

6.10. Procesos de investigación y desarrollo.

En VITAL, los procesos de investigación y desarrollo se desarrollarán en base a tres ejes; laboratorios de cocreación, identificación de necesidades del mercado e investigación de tendencias.

- Laboratorios de cocreación.

Los espacios de creación colaborativa son ideales para la participación y empoderamiento de la empresa por parte de los consumidores. En estos laboratorios, que serán mediados por la metodología de pensamiento de diseño, se desarrollarán junto a los clientes productos beta que se probarán en el mercado, como parte de la evolución de la oferta de la empresa. Estos productos pueden ser alimentos procesados, servicios de formación en nutrición, estrategias de comunicación, entre otros.

- Identificación de necesidades del mercado.

Anualmente VITAL elaborará y aplicará encuestas y entrevistas a sus consumidores, con el propósito de identificar posibles cambios en los hábitos de compra de estos. La información a recopilar por parte de estos instrumentos está relacionada con las costumbres de alimentación, posibles mejoras a los productos o servicios y formas de pago alternativas.

Estos instrumentos serán aplicados a 105 personas, en diciembre de cada año y tendrán una mezcla de preguntas abiertas y cerradas buscando un equilibrio entre información cualitativa y cuantitativa.

- Investigación de tendencias

Por medio de vigilancia tecnológica, se hará identificación de las principales tendencias de alimentación en el mundo, como así también de las más

recientes investigaciones en relación a la alimentación y la seguridad alimentaria.

6.11. Infraestructura.

Adicionalmente a lo establecido en la tabla 45, VITAL contará con un local ubicado en el Barrio Villa Mercedes 3er sector, en donde iniciará sus actividades de puesta en marcha.

6.12. Mano de obra requerida.

El equipo de VITAL contará con profesionales en diversas áreas con el propósito de cumplir con la propuesta de venta, el cual contará con un equipo de 6 personas y quienes tendrán los siguientes roles:

- Gerente general
- Asistente administrativo
- Contador
- Cajero
- Coordinador logístico/vendedor
- Profesional en comunicaciones

Los perfiles, su remuneración y demás características se profundizan en el capítulo de perfiles y funciones.

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico.

La estrategia y táctica de VITAL estará guiada por el cuadro de mando integral en donde establecen los principales lineamientos mediante los cuales la empresa se va a guiar.

Tabla 44. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Métricas	Metas	Medios de verificación
Financiera	Mantener un flujo de caja positivo	Saldo final en caja al final del mes	Saldo en caja mensual positivo	Reportes financieros del periodo
	Crecimiento de ventas brutas	Ventas año 2 - ventas año 1	Crecimiento anual de 15%	Estado de resultados del periodo
	Incremento en las utilidades	EBITDA/ventas brutas	EBIDTA=15%	Estado de resultados del periodo
Clientes	Entregar productos de calidad a los clientes	Número total de devoluciones o quejas por productos imperfectos	Tasa de devoluciones menor al 2% de productos vendidos	Informe de devoluciones mensuales
	Generar tracción en el mercado a través de estrategias de mercadeo que permitan desarrollar el segmento de cliente	Número total de estrategias implementadas	Incremento en las ventas de mínimo 5% posterior a la implementación de la estrategia	Reporte de ventas
	Desarrollar estrategias que permitan fidelizar a los clientes	Número total de estrategias de fidelización implementadas	Recompra 2 veces a la semana por cliente	Encuestas de satisfacción del cliente Sistema de información que permita identificar la frecuencia y hábitos de consumo de cliente
	Entender las necesidades de los clientes para desarrollar productos que respondan a estas	Número de estudios de mercado desarrollados	2 productos o servicios nuevos desarrollados a partir de las investigaciones de mercado	Reporte de ventas de productos nuevos Entrevistas de satisfacción del

				cliente frente al producto
Procesos internos	Desarrollar estrategias de abastecimiento que permitan la consistencia de oferta de los productos ofrecidos	Número de proveedores contactados % de costos logísticos respecto al precio de venta	Costos logísticos unitarios inferiores al 10% del costo del producto	Informe de análisis de costos
	Adquirir instalaciones que cumplan con las condiciones que permitan almacenar y conservar los productos	Costo del arrendamiento o de compra del lugar Ubicación geográfica del espacio Condiciones mínimas de humedad, luz y otras	Costo de arrendamiento no superior a 3 millones de pesos al mes	Informe comparativo del valor de la tierra en diversas localizaciones
	Diseñar una experiencia significativa para los clientes en el punto de venta	Número de experiencias de servicio al cliente diseñadas	Nivel de aprobación del cliente frente a la experiencia superior a 70%	Encuestas de satisfacción al cliente
	Contratar personal con habilidades acordes a las competencias del negocio	Personal capacitado/total de nómina	100% del personal empleado cuenta con las competencias requeridas	Reporte de competencias del talento humano contratado
	Vigilar la inocuidad de los alimentos conforme a los estándares de calidad establecidos por entes regulatorios	Número inconsistencias encontradas en las instalaciones por medio de auditorías	Cero inconsistencias y fallas identificadas	Reporte de fallas in las instalaciones
Aprendizaje y crecimiento	Crear espacios de innovación abierta junto a los clientes que permita el desarrollo de nuevos productos o servicios	Número de productos o servicios desarrollados en este espacio	Incremento de ventas en 5% resultado de la implementación de los productos y servicios desarrollados	Reporte de ventas
	Generar espacios que permitan el crecimiento personal y profesional de los empleados	Número de empleados vinculados a los espacios de crecimiento	100% de vinculación de los empleados a estos espacios	Encuestas a empleados Listados de asistencia

	Contar con sistemas de información que permita gestionar áreas como clientes, fidelizaciones, ventas, inventarios, entre otros	Número de procesos manejados a través del sistema de información	100% de los procesos de la empresa centralizados en el sistema de información	Sistema de información implementado
--	--	--	---	-------------------------------------

Fuente: Kaplan, Norton, 1992. Elaboración propia

- Misión.

VITAL, es una empresa social cuyo propósito es promover las condiciones adecuadas para que las familias en situación de pobreza y pobreza extrema tengan acceso permanente a alimentos de buena calidad que permitan mejorar el bienestar de estas comunidades.

- Visión.

Queremos ser una empresa con cobertura nacional que transforme la vida de las personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema a través de la alimentación.

- Valores corporativos

Justicia: Creemos que el acceso a una buena alimentación es un acto de justicia. Por eso estamos comprometidos en liderar los retos alimentarios de las personas en condiciones de pobreza.

Transparencia: Nuestras operaciones, finanzas, productos y talento humano están completamente abiertas a nuestros beneficiarios. Queremos, que VITAL sea de todos.

Responsabilidad: Estamos comprometidos con la nutrición. Por esto, somos responsables de traer los mejores productos, bajo estrictas medidas sanitarias a un precio accesible.

- Análisis DOFA.

Con el propósito de realizar un estudio de la situación de la empresa en relación a variables endógenas y exógenas se realiza la matriz DOFA, para identificar y mitigar

riesgos y establecer las principales estrategias frente a dichas situaciones contextuales.

Parte 1. Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Tabla 45. DOFA

Fortalezas	Debilidades
1. Alto conocimiento del mercado y experiencia en el trabajo con comunidades en condiciones de pobreza	1. No poseer un músculo financiero que permita un inicio de operaciones ideal
2. Cultura organizacional enfocada en el desarrollo comunitario y el bienestar común	2. Falta de reconocimiento en el mercado lo que puede traer problemas en los primeros meses de operación por los bajos ingresos
3. Alta sensibilidad social en el equipo de trabajo	3. No contar con infraestructura propia (terreno) lo cual podría llegar a representar problemas de sostenibilidad por los altos costos fijos
4. Se cuenta con fuertes relaciones comunitarias que permitirán un ingreso eficiente al mercado	4. El alto costo de la mano de obra especializada en nutrición puede resultar perjudicial para la sostenibilidad de la empresa
5. VITAL cuenta con una red de apoyo de personas inmersas en temas de emprendimiento social e inversión de impacto	
Oportunidades	Amenazas
1. En los últimos años se ha fortalecido una tendencia en relación a la buena alimentación y al bienestar. Lo que ha generado un crecimiento de los emprendimientos enfocados en este aspecto	1. Grupos armados que puedan amenazar el negocio a través de robos y extorsiones
2. Apoyo público y privado al emprendimiento a través de la creación de espacios de fortalecimiento, incubación y aceleración	2. Creación de empresas con un modelo de negocio similar al de VITAL
3. Según la encuesta realizada, el mercado presenta un alto interés en la iniciativa	3. Afectaciones climáticas o de infraestructura que alteren los precios sustancialmente de los productos
4. EL presente gobierno presenta planes de apoyo específico al emprendimiento	4. La creación o cambio en la estructura tributaria actual que incremente impuestos tanto a la oferta como a la demanda
5. Creciente tendencia del emprendimiento social en Latinoamérica que ha impulsado a un aumento en la inversión de impacto	5. Bajo acceso a internet en las zonas donde operará la empresa, lo que afectaría el funcionamiento del sistema POS

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior se establecen las siguientes estrategias:

Tabla 46. Estrategia DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crear un pitch deck que permita establecer negociaciones con potenciales inversionistas de impacto nacionales y extranjeros	1. Gestionar fondos para la operación a través de fondos concursables locales e inversión de impacto para emprendimientos de etapas tempranas
2. Crear espacios de empoderamiento de la empresa por parte de los empleados lo cual permita apropiarse de la iniciativa y de esta forma se vea impactada la productividad de la empresa	2. Apoyarse en la necesidad manifiesta del mercado para establecer acciones que permitan generar tracción de forma ágil en el segmento de clientes
3. Crear una junta de asesores que apoye la creación y ejecución de la estrategia empresarial	3. Establecer alianzas estratégicas para crear una red de asesores voluntarios en nutrición
Estrategias FA	Estrategias DA
1. Diseñar y ejecutar actividades para que las comunidades impactadas se apropien y de esta forma disminuir el riesgo de actividades delincuenciales alrededor del negocio	1. Crear alianzas estratégicas con los proveedores las cuales mediante negociaciones justas permitan mitigar el impacto de la variación en los precios
2. Crear un área de gestión financiera y contable que permita mitigar los riesgos de afectaciones tributarias externas	2. Crear estrategias de posicionamiento y tracción que involucren a los miembros de estas comunidades de forma activa
3. Por medio del apoyo y el reconocimiento por parte de los clientes, crear estrategias de fidelización que blinden a VITAL de eventuales competidores nuevos	3. Establecer la articulación de distintos entes públicos y privados de las comunidades para mitigar riesgos como la falta de acceso a servicios y problemas sociales

Fuente: elaboración propia

7.2. Estructura organizacional.

La estructura organizacional requerida para la operación de VITAL está compuesta por diversos profesionales que ayudarán a alcanzar la misión y visión de la organización y que se articularán en las áreas administrativas, financieras, comerciales y logísticas.

7.2.1. Perfiles y funciones.

A continuación, se encontrarán la descripción de los perfiles de los colaboradores de VITAL:

Tabla 47. Gerente general, enfoque en gestión y estrategia

Nombre del cargo	Gerente general
Nivel de cargo	Gerencial
Funciones	
Dirigir y gestionar los recursos de la empresa para lograr el máximo desempeño en las distintas áreas	
Planear y coordinar la implementación de las estrategias de la empresa a corto, mediano y largo plazo	
Presentar informes de gestión a la junta directiva	
Gestionar apalancamiento financiero para los primeros meses de la operación	
Personas a cargo	7
Perfil	
Formación académica	Administrador de empresas o profesiones afines con posgrados en áreas de la administración, gestión o ciencias económicas
Competencias laborales	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de logro, gestión de fondos, planeación estratégica
Experiencia	3 o más años de experiencia en dirección de emprendimientos en etapa temprana, con enfoque hacia el emprendimiento social

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

Tabla 48. Asistente administrativo, enfocado en el soporte administrativo de la compañía.

Nombre del cargo	Asistente administrativo
Nivel de cargo	Operativo
Funciones	
Gestionar los costos y gastos de la empresa	
Presentar informes administrativos al gerente general	
Realizar pagos a colaboradores y presentar impuestos	
Administrar los procesos de selección y contratación de la compañía	
Personas a cargo	2
Perfil	
Formación académica	Técnico en gestión administrativa o afines
Competencias laborales	Capacidad de ejecución, liderazgo, trabajo en equipo
Experiencia	Experiencia mínima de un año en cargos de asistencia administrativa

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

Tabla 49. Contador, enfocado en el soporte administrativo y financiero

Nombre del cargo	Contador
Nivel de cargo	Operativo
Funciones	
Registrar ingresos y egresos en software contable	

Apoyar la legalización de costos y gastos	
Presentar estados financieros cuando sea requerido por sus superiores	
Personas a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Contador público
Competencias laborales	Capacidad de logro, manejo de programas contables
Experiencia	Mínimo un año de experiencia en gestión contable

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

Tabla 50. Cajero, dedicado en la correcta gestión de facturación en punto de venta

Nombre del cargo	Cajero
Nivel de cargo	Operativo
Funciones	
Asesorar al cliente en su compra	
Facturar las compras de los clientes	
Gestionar el inventario y alertar en caso de falta de producto	
Personas a cargo	1
Perfil	
Formación académica	Técnico o bachiller técnico
Competencias laborales	Liderazgo, manejo básico de inventario, manejo de herramientas básicas ofimáticas
Experiencia	Preferiblemente con experiencia en servicio al cliente o haber trabajado en un punto de venta

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

Tabla 51. Coordinador logístico/vendedor, enfocado en la atención al cliente y correcta información sobre los productos

Nombre del cargo	Coordinador logístico/vendedor
Nivel de cargo	Operativo
Funciones	
Asistir y guiar al cliente en la compra	
Dirigir y gestionar la logística y abastecimiento de la compañía	
Mantener buenas relaciones con los proveedores	
Atender PQRS de los clientes	
Personas a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Técnico o bachiller

Competencias laborales	Aprendizaje rápido, liderazgo, orientación al logro
Experiencia	Experiencia en atención al cliente, en gestión de ventas y manejo de inventarios

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

Tabla 52. Profesional en comunicaciones

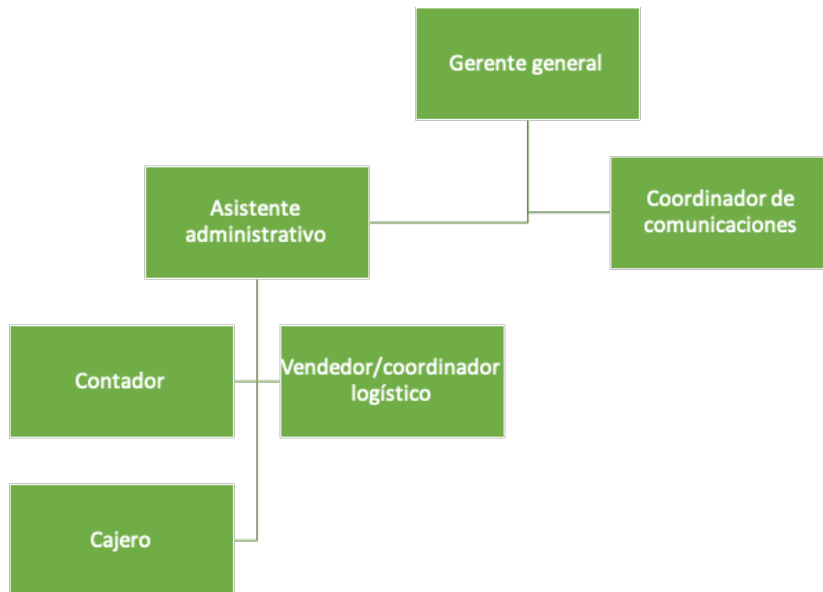
Nombre del cargo	Profesional en comunicaciones
Nivel de cargo	Mando medio
Funciones	
Dirigir y gestionar las comunicaciones de la empresa	
Planear e implementar las estrategias de comunicaciones	
Mantener actualizada la página web y las redes sociales de la empresa	
Personas a cargo	0
Perfil	
Formación académica	Comunicador social, publicista o diseñador gráfico
Competencias laborales	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de logro, planeación estratégica, manejo de herramientas de diseño como Adobe Suite, redes sociales, Google adwords
Experiencia	Un año o más de experiencia en manejo de estrategia de comunicaciones y creación de campañas

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

7.2.2. Organigrama.

El clima, la cultura y el bienestar organizacional tenderán a promover la horizontalidad de la estructura organizacional, en donde el trato a los trabajadores sea como pares y no superiores; esto se profundizará en la sección de talento humano, teniendo lo anterior en cuenta, el organigrama de VITAL será el siguiente:

Gráfico 39. Organigrama

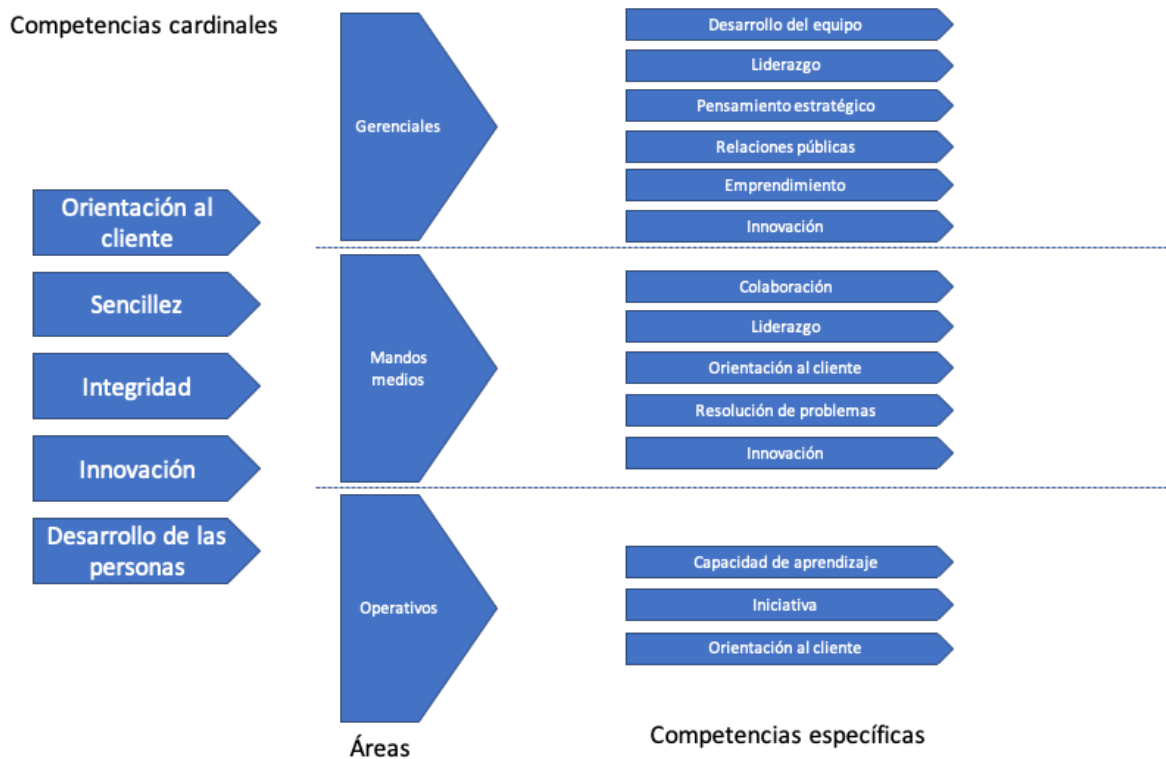


Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

7.2.3. Esquema de contratación y remuneración.

La gestión del talento humano, debe estar estrechamente relacionada con la estrategia, pues esta área es la que llevará acabo los componentes misionales de la organización. Para este fin, y basado en el cuadro de mando integral expuesto anteriormente se establece que el sistema de gestión humana funcionará bajo un esquema basado en las competencias (Suarez, Rojas, Cruz, 2010), en donde se determina que la definición de competencias tanto cardinales como específicas (Alles, 2009) son clave para la productividad de las organizaciones.

Gráfico 40. Esquema de competencias



Fuente: elaboración propia basado en proyecciones de la empresa

Basado en el libro, Diccionario de competencias (Alles, 2009) a continuación se hará una definición de las competencias previamente enunciadas.

Competencias cardinales

Las competencias cardinales son aquellas que guían a la empresa y su orientación tanto interna como externa y que al mismo tiempo deben estar presentes en todos los miembros del equipo de VITAL.

Competencias cardinales

Orientación al cliente: escuchar y entender al cliente para satisfacer sus necesidades es clave dentro de VITAL, pero su estrategia está soportada en un servicio especializado y un acompañamiento muy cercano al cliente.

Sencillez: el tema nutricional y alimenticio puede llegar a ser complejo, por eso, la sencillez en el lenguaje, en la interacción y en la personalidad del equipo es crucial para la compañía.

Integridad: la rectitud y transparencia debe ser fundamental para la empresa, en donde la igualdad y la justicia deberán primar sobre el lucro.

Innovación: VITAL es una empresa que debe ser capaz de ajustarse y evolucionar por medio de soluciones nuevas por medio de procesos de pensamiento lateral, entre otros.

Desarrollo de las personas: el crecimiento personal y profesional de los colaboradores es fundamental, es por esto que la organización encaminará parte de sus esfuerzos por crear espacios que propendan a alcanzar estos propósitos.

Competencias gerenciales

Desarrollo de su equipo: el líder de VITAL deberá de disponer de estrategias y herramientas para estimular el desarrollo de sus colaboradores, en donde se preocupará no solo por su desarrollo laboral sino también por desde su dimensión personal.

Liderazgo: el gerente debe ser capaz de ejecutar la estrategia organizacional por medio de herramientas de liderazgo que inspiren a sus colaboradores a través del ejemplo y del establecimiento de un norte claro.

Pensamiento estratégico: liderar VITAL requiere que el gerente se adapte de forma eficiente a los cambios del entorno y actúe de forma metódica, estratégica y prospectiva.

Relaciones públicas: las alianzas que el gerente sea capaz de gestionar y mantener son fundamentales para el desarrollo de la empresa; por esto debe ser capaz de adaptarse a los distintos entornos y establecer relaciones a largo plazo con socios, colaboradores, clientes y aliados, entre otros.

Emprendimiento: el líder de VITAL necesita tener un espíritu emprendedor, en donde se desempeñe de forma natural en situaciones adversas y de alto riesgo como también debe proponer cambios y hacer un uso eficiente y productivo de los recursos.

Competencias mandos medios

Colaboración: los coordinadores necesitan trabajar de forma colaborativa con los colaboradores, tanto con sus jefes como con sus subordinados. Esta colaboración debe estar enfocada en la resolución eficiente de problemas.

Resolución de problemas: la habilidad que tenga el coordinador de resolver los problemas cotidianos de forma ágil y positiva es fundamental para el crecimiento de la empresa y su correcta operación.

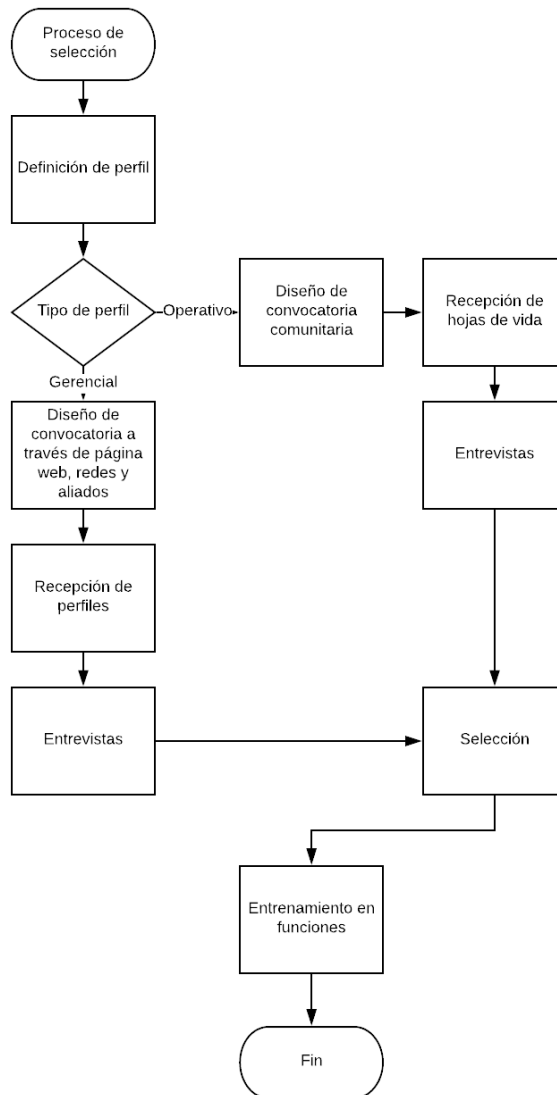
Competencias cargos operativos

Capacidad de aprendizaje: como se enunciaba en las competencias cardinales, el desarrollo de las personas es fundamental, por esto, para ciertos cargos no va a ser necesaria una formación profesional específica, sino por el contrario, se va a apostar a la formación de las personas. Por esta razón las personas que ocupen estos cargos deben tener una alta capacidad de aprendizaje de nuevo conocimiento.

Iniciativa: los operarios deben estar en la capacidad de dar solución autónoma y ágil a las pequeñas dificultades de la empresa y no deben depender del visto bueno de su jefe inmediato.

Ya teniendo claras las diversas competencias de VITAL el esquema de contratación estará compuesto de diversos filtros que propendan a seleccionar a las personas adecuadas para cada cargo, el siguiente diagrama muestra el proceso de selección y contratación.

Gráfico 41. Proceso de selección y contratación



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa

VITAL posee un componente estratégico de impacto social que es fundamental para la empresa, por esta razón la selección de perfiles operativos y algunos mandos medios se hará en los barrios en los que la empresa opera para de esta forma generar empleo a los miembros de las comunidades involucradas.

7.3. Factores clave de la gestión del talento humano.

Para desempeñar una exitosa gestión del talento humano, VITAL define los siguientes elementos

- Sensibilidad social: Los encargados de gestionar el talento humano, deben tener una sensibilidad social alta y entender la dimensión humana del colaborador.
- Comunicación abierta: El área de gestión humana debe tener canales de comunicación abiertos, transparentes y constantes con los colaboradores para de esta forma establecer diálogos alrededor de inconformidades, opiniones y oportunidades de mejora.
- Evaluación 360: Para la medición del desempeño del colaborador se aplicará una evaluación 360 en donde se definirá el comportamiento desde la perspectiva de los clientes, superiores, y la propia del colaborador. De esta forma los indicadores de desempeño no serán únicamente cuantitativos, sin también actitudinales.

7.4. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

El sistema de compensación que manejará VITAL cumplirá con las normas laborales y comerciales establecidas por la ley colombiana y tendrá en cuenta como factor principal el bienestar de sus colaboradores. Es importante anotar que se plantea un escenario conservador en donde se establecen honorarios para el Gerente General, el asistente administrativo, el contador y el profesional de comunicaciones, con el propósito de reducir gastos relacionados con prestaciones sociales. Por otro lado, encontramos colaboradores como el cajero y el vendedor cuya contratación será a través de un contrato laboral, esta decisión se debe a la política que tiene la empresa de entregar todos los beneficios de ley para las personas contratadas que sean parte de comunidades marginadas. Esta situación se ajustará conforme la empresa sea sostenible y el objetivo es tener bajo un contrato laboral a toda la nómina.

Tabla 53. Honorarios y salarios

Cargo	Gerente general		
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Salario	\$2.500.000
Jornada laboral	Tiempo completo	Personas a cargo	5
Cargo	Asistente administrativo		
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Salario	\$1.000.000
Jornada laboral	Tiempo completo	Personas a cargo	2
Cargo	Contador		
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Salario	\$400.000
Jornada laboral	Medio tiempo	Personas a cargo	0
Cargo	Cajero		
Tipo de contrato	Laboral a término indefinido	Salario	\$900.000
Jornada laboral	Tiempo completo	Personas a cargo	1
Cargo	Vendedor/Coordinador logístico		
Tipo de contrato	Laboral a término indefinido	Salario	\$900.000
Jornada laboral	Tiempo completo	Personas a cargo	0
Cargo	Profesional en comunicaciones		
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Salario	\$1.200.000
Jornada laboral	Tiempo completo	Personas a cargo	0

Fuente: elaboración a partir de proyecciones de la empresa

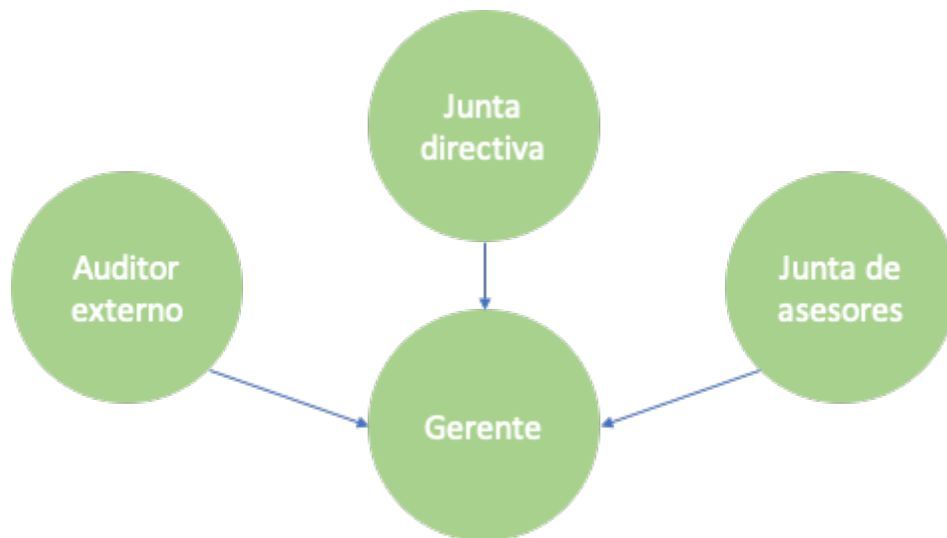
Adicional al salario, VITAL ofrecerá los siguientes incentivos a sus colaboradores:

- Espacios de recreación para sus familias.
- Formación profesional
- Promoción y crecimiento dentro de la empresa
- Apoyo económico para la educación de los hijos
- Descuentos para compras de alimentos
- Comisiones según corresponda

7.5. Esquema de gobierno corporativo.

VITAL operará por medio del siguiente esquema de gobierno corporativo

Gráfico 42. Esquema de gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia

- **Junta directiva:** Es el organismo máximo de la organización; estará compuesto por los fundadores y accionistas de la empresa e inversionistas. Sus funciones son las de asignar o retirar al Gerente, evaluar su desempeño y apoyar en la construcción de la estrategia de la empresa.
- **Junta de asesores:** Organismo de apoyo a la dirección que está compuesto por los principales stakeholders de la organización como lo son; representante de los colaboradores, representante comunitario, representante de la junta directiva y emprendedores sociales. Su principal función es la de apoyar y aconsejar a la dirección en la construcción de estrategia y toma de decisión. Este organismo no tiene poder de decisión.
- **Gerente:** Administrador de la sociedad, su principal función es la de gestionar y ejecutar la estrategia y velar por los intereses de los stakeholders.
- **Auditor externo:** El auditor externo será una persona independiente de la empresa y cuya función es la de vigilar las buenas prácticas de la organización a nivel de gobierno corporativo. Así mismo vigilará las

condiciones para que la sociedad cumpla con las condiciones establecidas en la ley 1910 de 2018.

8. Aspectos legales.

8.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

VITAL será una sociedad por acciones por acciones simplificada (SAS), compuesta inicialmente por tres socios fundadores, quienes poseen patrimonio por partes iguales, que conformarán la junta directiva y tendrán derecho a voz y voto.

La sociedad tendrá dentro de sus estatutos la responsabilidad de entregar acciones a sus empleados con el propósito de incentivarlos y empoderarlos.

Razón social: VITAL BIC

Actividad comercial

4721: Comercio al por menor de productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados.

4729: Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados.

8.2. Regímenes especiales.

Los regímenes especiales que aplican a VITAL son:

- Ley 1901 del 2018: Ley por la cual se crean las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo, y cuyo propósito principal es el beneficio colectivo y del medio ambiente.

9. Aspectos financieros

9.1. Objetivos financieros.

- Definir y gestionar las inversiones a largo plazo de tal forma que el impacto de las mismas sea positivo para la empresa evaluando la oportunidad y el riesgo.
- Determinar las fuentes de financiación más convenientes para la empresa por medio de la mezcla entre deuda y capital aportado por los accionistas de tal forma que VITAL pueda financiar sus operaciones.
- Gestionar el capital de trabajo de la compañía para garantizar las operaciones óptimas a corto plazo.

9.2. Política de manejo contable y financiero.

El objetivo de la política contable y financiera de VITAL es garantizar la administración eficiente y transparente de los recursos de la empresa. Estos lineamientos serán de aplicación general de la empresa y contiene una serie de prácticas obligatorias que permitirán el control y la vigilancia contable y financiera de la compañía.

Políticas contables

Egresos

- Todas las compras serán soportadas con facturas de venta (persona jurídica) o cuentas de cobro y RUT (persona natural) y deben estar a nombre de la empresa.
- Toda compra debe ser autorizada por medio de los formatos de compras.
- Las facturas y cuentas de cobro serán entregadas a la coordinación administrativa quien revisará y entregará al área de contabilidad.
- El pago de dichas facturas no podrá superar los 5 días hábiles de plazo.
- Los soportes que no cumplan con las condiciones establecidas serán devueltos.

- Semanalmente se hará un reporte de gastos por medio de un software contable.

Manejo de caja

- La caja menor será responsabilidad del administrador del punto de venta (cajero).
- El superior podrá hacer un arqueo de caja cuando lo desee y sin previo aviso.
- El dinero dispuesto en la caja menor será definido conforme las necesidades propias del ciclo del negocio.

Cierres contables

- Los cierres contables se harán con periodicidad mensual y con apoyo del equipo administrativo y contable.

Cartera

- En caso de definir mecanismos de pago a crédito, los plazos no podrán superar los 30 días.
- En la situación en la que un cliente supere el plazo establecido, se le restringirán por completo las compras hasta estar a paz y salvo.

Ingresos

- Los ingresos por ventas estarán apoyados en facturas de venta arrojadas por el sistema POS. Dichas facturas deben tener el consecutivo correspondiente asignado por la DIAN.
- Los ingresos no operativos estarán soportados en convenios, contratos o acuerdos entre las partes interesadas.

Control

- VITAL contará con un revisor fiscal, quien anualmente hará una auditoría financiera de la compañía.

Políticas financieras

Estados financieros

- Los estados financieros se harán de forma trimestral para control de la gestión directiva de la compañía.
- El consolidado de los estados financieros del año se presentará a más tardar el mes de marzo del siguiente año y deberán ser publicados en la página web de la empresa.

9.3. Presupuestos económicos (simulación).

Para la modelación financiera se utilizaron una serie de supuestos que ayudaron a diseñar un escenario conservador en relación al comportamiento financiero del emprendimiento.

- En el momento de hacer las proyecciones se tuvo en cuenta un escenario conservador que eventualmente pueda generar algunas pérdidas en los primeros periodos.
- Todas las proyecciones se hacen a un plazo de cinco años.
- Para el crecimiento de la empresa, se tuvo en cuenta el análisis sectorial presente en este documento.
- La variación adoptada del IPC para el proyecto es de 3,5%
- La tasa del impuesto de renta es del 30%
- Las ventas proyectadas se hacen por producto, categoría de producto y con una periodicidad mensual para el año 1. Ver anexo Proyección de Ventas.
- Para efectos de contratación se toma el salario mínimo vigente a la fecha de elaboración del modelo financiero.

9.4. Presupuesto de ventas.

El presupuesto comercial de VITAL tiene en cuenta los principales gastos en relación a los esfuerzos de marketing de la empresa. Cada seis meses VITAL realizará una campaña y cuyo rubro se estima en una reserva mensual equivalente a \$200.000. Por otro lado, se establece un presupuesto de \$500.000 para las estrategias de marketing digital y la administración de las mismas.

Tabla 54. Presupuesto de ventas

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Redes sociales y administración	1	\$500.000	\$500.000
Impresión volantes	1	\$45.000	\$45.000
Impresión de afiches	1	\$40.000	\$40.000
Campañas	1	\$200.000	\$200.000
Total presupuesto de ventas mensual			\$785.000
Total presupuesto de ventas anual			\$9.420.000

Fuente. Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

9.5. Presupuesto de costos de comercialización.

Los costos de comercialización principales de VITAL están dirigidos al suministro de producto y disposición del mismo en el punto de venta. De esta forma, se establece con costo de transporte de \$150.000 por 7 días al mes debido a que el pronóstico de la demanda de los primeros periodos de operación se encuentra por debajo de la capacidad de almacenamiento y transporte. Así mismo, se define un rubro para etiquetado de los productos y los estantes en el punto de venta.

Tabla 55. Presupuesto de costos de comercialización

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Transporte	10	\$150.000	\$1.500.000
Etiquetado	1	\$70.000	\$70.000
Total presupuesto de ventas mensual			\$1.570.000

Total presupuesto de ventas anual			\$18.840.000
-----------------------------------	--	--	--------------

Fuente. Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

9.6. Presupuesto de costos laborales.

VITAL tendrá a su nómina dividida en contratos laborales a término y indefinido y contrato por prestación de servicio. Es importante anotar que por políticas de la organización las personas contratadas que hagan parte de las comunidades impactadas tendrán contrato laboral, sin embargo con miras a la eficiencia de los egresos, algunos cargos tendrán contratos por prestación de servicios.

Tabla 56. Presupuesto de costos laborales

Nombres	Sueldo Básico	Sub. Trans.	Total Devengos	DESCUENTOS EMPLEADO			Total a Pagar
				Salud	Pensión	Total Dctos	
				4%	4%		
CAJERO	\$900.000	\$97.032	\$997.032	\$25.200	\$25.200	\$50.400	\$946.632
COORDINADOR LOGÍSTICO/VENDEDOR	\$900.000	\$97.032	\$997.032	\$36.000	\$36.000	\$72.000	\$925.032

Nombres	PROVISIONES								
	Base Parafiscales	Caja de Compensación	SENA	ICBF	%Riesgos	Riesgos Profesionales	Salud	Pensión	Total
		4%	2%	3%	0,52%		8,50%	12%	
CAJERO	\$900.000	\$36.000	\$18.000	\$27.000	0,52%	\$4.698	\$76.500	\$10.800	\$27.019
COORDINADOR LOGÍSTICO/VENDEDOR	\$900.000	\$36.000	\$18.000	\$27.000	0,52%	\$4.698	\$76.500	\$10.800	\$27.019

Fuente. Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

9.7. Presupuesto de costos administrativos.

El siguiente presupuesto se deriva del funcionamiento administrativo de VITAL y ayudará a que las funciones administrativas se cumplan de manera óptima.

Tabla 57. Presupuesto de costos administrativos

Descripción	Total
Servicios públicos	\$230.000
Internet	\$60.000
Telefonía celular	\$30.000
Arriendo	\$500.000
Monitoreo	\$61.140
Elementos de aseo	\$50.000
Papelería e insumos	\$50.000
Total mensual	\$981.140
Total anual	\$11.773.680

Fuente. Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

9.8. Presupuesto de inversión.

El presupuesto de inversión ayudará a la puesta en marcha de VITAL y comprende las principales compras requeridas para la operación de la empresa. Acá también se evidencia la inversión que harán los socios en el negocio y el periodo que esta tendrá vigencia.

Tabla 58. Presupuesto de inversión

Total plan de inversiones (compras)		\$13.108.500
Cálculo de capital de trabajo inicial	Meses	Valor
Costos directos	1	\$4.813.632
Costos operativos	2	\$1.570.000
Nómina	2	\$14.468.920
Marketing	2	\$1.570.000
Costos administrativos	2	\$1.962.280
Total		\$24.384.832
Total inversión		\$37.493.332
Aporte de los socios		\$50.000.000

Fuente. Elaboración propia a partir de proyecciones de la empresa.

9.9. Estados financieros (escenario probable).

A continuación, se encuentran los estados financieros proyectados de VITAL. Allí se podrá encontrar el escenario probable, que parte de proyecciones de costos, gastos e ingresos. Es importante anotar que, por el modelo de negocio propuesto, los primeros años requerirán de un capital que permita sostener la operación de la compañía e incrementar las ventas de forma gradual; por lo anterior los periodos iniciales muestran un rendimiento financiero negativo. Adicional a lo anterior, como se ha mencionado anteriormente la empresa para mantener la creación de valor en sus clientes, reduce la utilidad por unidad de los productos con el objetivo de mantener precios justos, pero con el reto de alcanzar volúmenes de venta altos para alcanzar la rentabilidad. Esta situación alarga el proceso de sostenibilidad del negocio.

9.9.1. Flujo de caja.

En la siguiente tabla, se puede observar el comportamiento de la liquidez de la compañía, en donde se alcanza un flujo de caja libre positivo en el año tres de operación. Esto fundamentalmente se debe al uso de capital de los primeros años utilizado para sostener la operación y los ingresos inferiores a los egresos. Dentro de los emprendimientos sociales, y los emprendimientos en etapa temprano el flujo de caja negativo es un comportamiento normal.

Tabla 59. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ -	\$ - 55.831.234	\$ - 39.603.561	\$ - 11.565.906	\$ - 45.361.382	\$ - 135.950.544
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ - 13.285.533	\$ - 40.785.163
KTNO	\$ -	\$ - 55.831.234	\$ - 39.603.561	\$ - 11.565.906	\$ - 32.075.849	\$ - 95.165.381
Activo Fijo Neto	\$ - 22.569.400	\$ - 18.055.520	\$ - 13.541.640	\$ - 9.027.760	\$ - 4.513.880	\$ -

Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.513.880	\$ 9.027.760	\$ 13.541.640	18.055.520	\$ 22.569.400
Activo Fijo Bruto	22.569.400	\$ 22.569.400	\$ 22.569.400	\$ 22.569.400	22.569.400	\$ 22.569.400
Total Capital Operativo Neto	\$ 22.569.400	\$ - 37.775.714	\$ - 26.061.921	\$ -2.538.146	\$ 36.589.729	\$ 95.165.381
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ - 54.084.143,0	\$ - 38.817.706,8	\$ - 11.314.970,9	\$ 45.554.872,8	\$ 136.621.362,6
Impuestos		\$ - 16.225.242,9	\$ - 11.645.312,0	\$ - 3.394.491,3	\$ 13.666.461,8	\$ 40.986.408,8
NOPLAT		\$ - 37.858.900,1	\$ - 27.172.394,8	\$ - 7.920.479,6	\$ 31.888.410,9	\$ 95.634.953,8
Inversión Neta		\$ - 60.345.114,2	\$ 11.713.792,9	\$ 23.523.775,6	\$ 39.127.875,2	\$ 58.575.651,5
Flujo de Caja Libre del periodo		\$ - 98.204.014	\$ - 15.458.602	\$ 15.603.296	\$ 71.016.286	\$ 154.210.605

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.9.2. Estado de resultados.

En el estado de resultados de VITAL podemos evidenciar su desempeño en relación a sus ingresos y egresos.

La utilidad bruta presenta una variación positiva que va desde el 38% en el año 1 a un 42% en el año 5%. Esta variación se debe fundamentalmente al incremento en las ventas en las unidades que tienen un margen más amplio. La gestión de mercadeo será fundamental para alcanzar dicha meta, pues los productos cuyo margen es más amplio (frutas y verduras), son los menos consumidos en el mercado.

La utilidad operativa de VITAL muestra que el impacto en el crecimiento en las ventas y la estabilización de los costos fijos, ayudan a una utilidad operativa que pasa de ser negativa en el año 1 (-29%) a positiva en el año 5 (20%). Como se enunció antes, la empresa tiene un modelo de negocio que sacrifica en cierta medida la rentabilidad para alcanzar su función social, debido a esto la sostenibilidad se alcanza a mediano plazo.

Por último, la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta tiene el mismo comportamiento de la operativa, un desempeño a mediano plazo positivo, en donde

alcanzan cifras positivas a partir del cuarto año de operación. De esta forma se alcanza una utilidad neta de 14% en el quinto año.

Tabla 60. Estado de resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$ 187.829.936,4	\$ 233.960.968,7	\$ 308.717.483,9	\$ 451.892.297,0	\$ 671.533.120,3
COSTO VENTAS	\$ 115.952.999,3	\$ 142.343.902,0	\$ 184.715.032,0	\$ 265.945.746,8	\$ 389.246.644,7
UTILIDAD BRUTA	\$ 71.876.937,0	\$ 91.617.066,8	\$ 124.002.451,9	\$ 185.946.550,2	\$ 282.286.475,7
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 86.813.520,0	\$ 90.112.433,8	\$ 93.716.931,1	\$ 97.465.608,4	\$ 101.364.232,7
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 25.213.680,0	\$ 26.171.799,8	\$ 27.218.671,8	\$ 28.307.418,7	\$ 29.439.715,5
OTROS GASTOS	\$ 9.420.000,0	\$ 9.636.660,0	\$ 9.867.939,8	\$ 10.104.770,4	\$ 10.347.284,9
DEPRECIACIÓN	\$ 4.513.880,0	\$ 4.513.880,0	\$ 4.513.880,0	\$ 4.513.880,0	\$ 4.513.880,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (54.084.143,0)	\$ (38.817.706,8)	\$ (11.314.970,9)	\$ 45.554.872,8	\$ 136.621.362,6
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.708.328,0	\$ 2.282.010,8	\$ 1.804.535,6	\$ 1.269.763,3	\$ 670.818,3
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (56.792.471,0)	\$ (41.099.717,6)	\$ (13.119.506,4)	\$ 44.285.109,5	\$ 135.950.544,3
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.285.532,8	\$ 40.785.163,3
UTILIDAD NETA	\$ (56.792.471,0)	\$ (41.099.717,6)	\$ (13.119.506,4)	\$ 30.999.576,6	\$ 95.165.381,0

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.9.3. Balance general.

Se evidencia que, debido a las pérdidas generadas en los primeros periodos, el saldo en caja y bancos es negativo, esta necesidad de capital es suplida por los socios del proyecto. Por otro lado, las obligaciones financieras disminuyen, por lo que el pasivo también lo hace, durante los primeros tres años, sin embargo, con las utilidades de los años 4 y 5 los pasivos aumentan, pero también lo hacen los activos y el patrimonio.

El patrimonio con el que se proyecta el siguiente balance no contempla el capital social que aportarán los socios, sin embargo, el patrimonio negativo será compensada con este mismo capital.

Tabla 61. Balance general

BALANCE						
	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ (55.831.234,16)	\$ (39.603.561,24)	\$ (11.565.905,67)	\$ 45.361.382,33	\$ 135.950.544,29
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 22.569.400,00	\$ 22.569.400,00	\$ 22.569.400,00	\$ 22.569.400,00	\$ 22.569.400,00	\$ 22.569.400,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.513.880,00	\$ 9.027.760,00	\$ 13.541.640,00	\$ 18.055.520,00	\$ 22.569.400,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 22.569.400,00	\$ 18.055.520,00	\$ 13.541.640,00	\$ 9.027.760,00	\$ 4.513.880,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 22.569.400,00	\$ (37.775.714,16)	\$ (26.061.921,24)	\$ (2.538.145,67)	\$ 49.875.262,33	\$ 135.950.544,29
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.285.532,8	\$ 40.785.163,3
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.285.532,8	\$ 40.785.163,3
Obligaciones Financieras	\$ 22.569.400,00	\$ 19.016.756,80	\$ 15.037.796,41	\$ 10.581.360,77	\$ 5.590.152,86	\$ -
PASIVO	\$ 22.569.400,00	\$ 19.016.756,80	\$ 15.037.796,41	\$ 10.581.360,77	\$ 18.875.685,70	\$ 40.785.163,29
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	0	\$ (56.792.471,0)	\$ (41.099.717,6)	\$ (13.119.506,4)	\$ 30.999.576,6	\$ 95.165.381,0
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ (56.792.470,96)	\$ (41.099.717,65)	\$ (13.119.506,44)	\$ 30.999.576,63	\$ 95.165.381,00
TOTAL PAS + PAT	\$ 22.569.400,00	\$ (37.775.714,16)	\$ (26.061.921,24)	\$ (2.538.145,67)	\$ 49.875.262,33	\$ 135.950.544,29
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10. Indicadores financieros.

9.10.1. Punto de equilibrio

En la siguiente tabla podemos ver la participación de cada uno de los productos en las ventas totales del periodo. Es importante anotar que las proyecciones que se realizan para las categorías de frutas, verduras y otros presentarán un crecimiento más acelerado en unidades e ingresos durante los siguientes años. Por lo que el escenario en relación del punto de equilibrio puede cambiar. No obstante, presentado este escenario se deben vender 62,310 unidades (kilogramos) al año para cubrir costos y gastos tomando como costo ponderado \$1,949. Lo anterior evidencia que la rentabilidad del negocio se encuentra en la venta por volumen de los productos, por eso el lento crecimiento de la empresa y el punto de equilibrio relativamente alto.

Tabla 62. Punto de equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Vegetales	\$ 1.248,00	27%	\$ 342,48	17.099,10
Frutas	\$ 1.597,00	35%	\$ 559,36	21.824,65
Tubérculos	\$ 1.139,00	8%	\$ 93,52	5.116,14
Plátanos	\$ 682,00	2%	\$ 10,35	945,83
Granos	\$ 999,00	18%	\$ 182,06	11.355,73
Huevos	\$ 89,00	2%	\$ 2,18	1.527,28
Otros	\$ 4.344,00	2%	\$ 107,45	1.541,23
Aceites	\$ 2,50	1%	\$ 0,02	511,58
Formación y clases de nutrición	\$ 17.000,00	4%	\$ 651,65	2.388,50
0	\$ -	0%	\$ -	-
				62.310,04
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$1.949,08	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			62.310,04	UNIDADES

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.2. TIR y VPN

Para definir estos indicadores financieros y dados los estados financieros, se proyecta el siguiente flujo de caja.

Tabla 63. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
	\$ -22.569.400	\$ -98.204.014	\$ -15.458.602	\$ 15.603.296	\$ 71.016.286	\$ 154.210.605

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

VITAL tiene como su principal orientación estratégica su impacto social a través de la nutrición, por esta razón la tasa de rentabilidad esperada por los emprendedores e inversionistas es relativamente más baja respecto a otros modelos de negocio, esta es de 12%.

El valor presente neto del proyecto según los flujos proyectados, establece un estado futuro de la empresa que equivale a \$18.898.600.

La tasa de rentabilidad de la empresa es de 17,05%, la cual lo sitúa en una buena posición frente a inversiones de renta fija, que se encuentran en un máximo de rentabilidad de 6% (en el plazo más alto y con el monto de inversión más alto) y de renta variable cuyo riesgo es más alto, pero con rentabilidad superior. Para el inversionista de VITAL esta inversión, aunque existe riesgo, este se minimiza por la experiencia del equipo de trabajo que lidera la iniciativa.

Tabla 64. VPN y TIR

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 18.898.600,11
TASA INTERNA DE RETORNO =		17,05%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.3. Liquidez

La liquidez representa un reto representativo para VITAL, para los primeros tres años la compañía tiene una necesidad de caja que le permita financiar sus operaciones. Dicha necesidad de capital será suplida por el aporte que los socios hacen al capital social de la compañía. A partir del año 3, la compañía puede solventar sus necesidades de financiamiento.

Tabla 65. Liquidez

	2019	2020	2021	2022	2023
Activos corrientes	-\$55.831.234	-\$39.603.561	-\$11.565.906	\$45.361.382	\$135.950.544
Pasivos corrientes	\$-	\$-	\$-	\$13.285.533	\$40.785.163
				3,414344225	3,333333333

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.4. Capital de trabajo

Al igual que el indicador de liquidez, el capital de trabajo es un desafío para la compañía, pues las necesidades de capital a corto plazo pueden llegar a quedar desfinanciadas. Para prevenir que esto suceda, el apalancamiento del capital de trabajo se hará por medio de aportes de socios y préstamos con entidades bancarias.

Tabla 66. Capital de trabajo

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes	\$ -	\$ - 55.831.234	\$ - 39.603.561	\$ - 11.565.906	\$ 45.361.382	\$ 135.950.544
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.285.533	\$ 40.785.163
KTNO	\$ -	\$ - 55.831.234	\$ - 39.603.561	\$ - 11.565.906	\$ 32.075.849	\$ 95.165.381

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.5. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de VITAL en los primeros años es nulo, debido a un eventual sobregiro que puede tener la cuenta de activos de la compañía. No

obstante, el indicador tiende a mejorar el año cuatro, con el incremento en los activos corrientes de la compañía y la reducción de sus pasivos.

Tabla 67. Nivel de endeudamiento

	2019	2020	2021	2022	2023
Activos	\$37.775.714	\$26.061.921	-\$2.538.146	\$49.875.262	\$135.950.544
Pasivos	\$19.016.757	\$15.037.796	\$10.581.361	\$18.875.686	\$40.785.163
Nivel de endeudamiento	-50%	-58%	-417%	38%	30%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.6. Nivel de endeudamiento financiero

El porcentaje de las ventas que se encuentra comprometido en las deudas proyectadas es bajo, lo que hace al proyecto viable al momento de adquirir un crédito para financiar sus operaciones.

Tabla 68. Nivel de endeudamiento financiero

	2019	2020	2021	2022	2023
Obligaciones financieras	\$19.016.757	\$15.037.796	\$10.581.361	\$5.590.153	\$-
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Endeudamiento financiero	10%	6%	3%	1%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.7. Nivel de carga financiera

Los gastos financieros anuales, son cubierto máximo por un 1,4% de las ventas, y se proyecta su decrecimiento en los siguientes años.

Tabla 69. Nivel de carga financiera

	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos financieros	\$2.708.328	\$2.282.011	\$1.804.536	\$1.269.763	\$670.818
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Nivel de carga financiera	1,4%	1,0%	0,6%	0,3%	0,1%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.8. Margen bruto

Como se enunció anteriormente, el desempeño financiero de VITAL mejora a lo largo del tiempo, muestra de esto es la variación positiva del margen bruto. Esto se debe principalmente al aumento en la participación en las ventas de productos como las frutas y verduras que tiene una rentabilidad más alta por unidad.

Tabla 70. Margen bruto

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad bruta	\$71.876.937	\$91.617.067	\$124.002.452	\$185.946.550	\$282.286.476
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Margen bruto	38,27%	39,16%	40,17%	41,15%	42,04%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.9. Margen operacional

El margen operacional que VITAL muestra una pérdida en los tres primeros años de operación, no obstante, la empresa comienza a mostrar un rendimiento positivo desde el año cuatro. La razón de esto es la relativa estabilidad de los costos fijos de la compañía versus el incremento de las ventas tanto en unidades como en los ingresos.

Tabla 71. Margen operacional

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad operacional	\$ (54.084.143,0)	\$ (38.817.706,8)	\$ (11.314.970,9)	\$ 45.554.872,8	\$ 136.621.362,6
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Margen operacional	-28,79%	-16,59%	-3,67%	10,08%	20,34%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.10. Margen antes de impuestos

Al igual que el indicador anterior, el margen antes de impuestos también tiene una evolución positiva, mostrando una variación de 50% en cinco años.

Tabla 72. Margen antes de impuestos

	2019	2020	2021	2022	2023
--	------	------	------	------	------

UAII	-\$56.792.471	-\$41.099.718	-\$13.119.506	\$44.285.109	\$135.950.544
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Margen antes de impuestos	-30,24%	-17,57%	-4,25%	9,80%	20,24%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.10.11. Margen neto

Se proyecta una tasa de impuesto de renta del 30%, que aunque muy superior a la variación de las ventas, VITAL en el año 4 alcanza a generar utilidades. Esto se debe al incremento en las ventas, estabilización de los costos fijos y reducción de las obligaciones financieras.

Tabla 73. Margen neto

	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad neta	-\$56.792.471	-\$41.099.718	-\$13.119.506	\$30.999.577	\$95.165.381
Ventas	\$187.829.936	\$233.960.969	\$308.717.484	\$451.892.297	\$671.533.120
Margen neto	-30,24%	-17,57%	-4,25%	6,86%	14,17%

Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

9.11. Fuentes de financiación.

El proyecto presenta una serie de necesidades de capital que le van a permitir su puesta en marcha y operación durante su etapa temprana, esto representa en total una inversión de \$37.493.332. Se adquirirá un crédito de \$22.569.400 y el restante capital será aportado por los socios.

Tabla 74. Cálculo del préstamo

CALCULO DEL PRÉSTAMO				
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 22.569.400
2019	\$ -6.260.971	\$ -3.552.643	\$ 2.708.328	\$ 19.016.757
2020	\$ -6.260.971	\$ -3.978.960	\$ 2.282.011	\$ 15.037.796
2021	\$ -6.260.971	\$ -4.456.436	\$ 1.804.536	\$ 10.581.361
2022	\$ -6.260.971	\$ -4.991.208	\$ 1.269.763	\$ 5.590.153
2023	\$ -6.260.971	\$ -5.590.153	\$ 670.818	\$ -

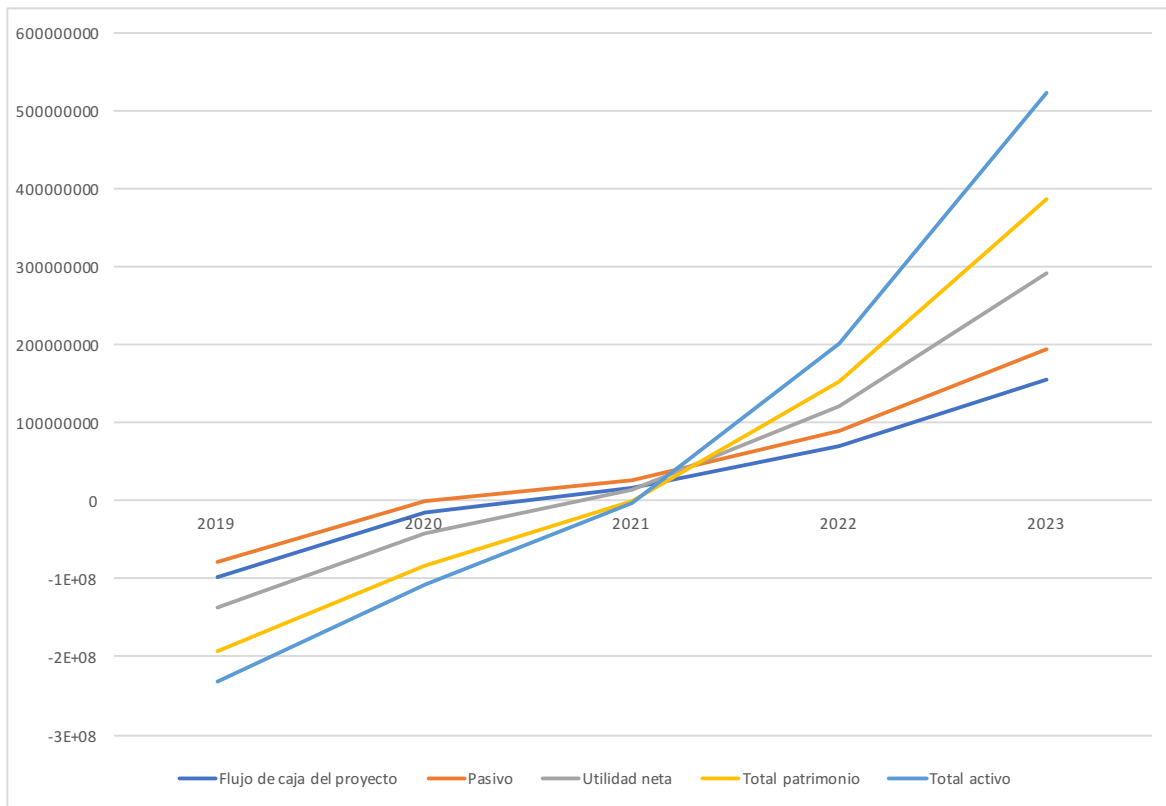
Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero

Para soportar las operaciones, el equipo gestor también identificará oportunidades de financiación tales como fondos concursables tales como el Fondo Emprender del SENA, convocatorias públicas y cooperación internacional a través de fondos de inversión de impacto como Halloran Philanthropies.

9.12. Evaluación financiera.

En términos generales el proyecto muestra ser financieramente viable a pesar de las proyecciones conservadoras que se realizaron. Al ser una empresa social, la rentabilidad, aunque no es el objetivo principal, es lenta pero alcanzable, lo cual hace necesario acudir a inversionistas de impacto que aporten capital paciente a las etapas tempranas del emprendimiento. A pesar del flujo de caja negativo y las pérdidas presentadas; los principales indicadores financieros como la TIR y el VPN.

Gráfico 43. Evaluación financiera



Fuente: elaboración propia a partir de simulador financiero.

10. Enfoque hacia la sostenibilidad

Como se ha mostrado anteriormente, VITAL tiene un enfoque estratégico hacia la gestión sostenible de la empresa; la función social de la misma está desarrollada alrededor de una problemática que tiene alta incidencia en la pobreza, como lo es la malnutrición. En este sentido la creación de valor de la empresa es integral y acoge a todos los actores involucrados.

10.1. Dimensión social.

- Se definió una estrategia empresarial por medio de una misión, visión y objetivos que tienen como base el impacto social por medio de la nutrición.
- VITAL se acoge a la ley BIC la cual estimula los comportamientos transparentes y justos con todos los involucrados de la empresa.
- El equipo emprendedor posee experiencia en el sector social y ha demostrado idoneidad y sensibilidad frente a las problemáticas sociales.
- La empresa se articulará a organización sin fin de lucro que trabajan en las comunidades impactadas con el fin de aumentar el bienestar de los miembros de dichos grupos sociales.

10.2. Dimensión ambiental.

- En la medida que la empresa vaya creciendo, se implementarán protocolos que apoyen los cultivos sostenibles y agroecológicos que combatan los monocultivos.
- Se implementará un control de papel y su uso en facturas, empaques u órdenes.
- Se promoverán jornadas de siembra de árboles y recuperación de espacios comunitarios al aire libre.
- Se clasificarán los residuos para facilitar su re uso o recolección.

10.3. Dimensión económica.

- Los estados financieros estarán a disposición de los interesados a través de diversos medios.
- Con los pequeños productores y agricultores se implementará pago de contado o menor a 30 días.
- Se realizará una gestión financiera eficiente de tal forma que se generen estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de generar estabilidad y sostenibilidad a la organización y sus interesados.
 - Dimensión de gobernanza.
- Todas las decisiones en relación a la estrategia serán tomadas por la junta directiva, la cual tomará recomendaciones de la junta de asesores que tiene representantes de los actores interesados de la empresa.
- VITAL propenderá a primar la dimensión humana sobre la económica al momento de tomar decisiones.

11. Conclusiones

- La gestión operativa es fundamental para el desarrollo del negocio y su sostenibilidad. Se debe asegurar que la cadena de suministros cumpla con las condiciones que le permita a la empresa garantizar la calidad de los productos en términos de transporte y conservación; esto es clave para reducir los costos y minimizar las pérdidas.
- Es necesario realizar investigaciones y análisis del mercado para identificar tendencias de consumo o cambios sustanciales en los consumidores.
- La estrategia de mercadeo presentada posee y debe conservar como elemento fundamental la estrecha relación entre las comunidades impactadas y los elementos de comunicación y distribución de la compañía. Estos garantizan que las estrategias de atracción y retención se ajusten al contexto de los consumidores.
- El modelo financiero determina un escenario de carácter conservador y basado en las tendencias de consumo y análisis desarrollados en el plan de negocio. Este arroja como resultado una serie de retos en la liquidez en relación a la sostenibilidad financiera a corto plazo que sugiere que el equipo gestor del emprendimiento realice un plan de financiación que cubra las necesidades de capital inmediatas. Sin embargo y según la experiencia del autor del proyecto, los emprendimientos de carácter social presentan un comportamiento en su crecimiento en la etapa temprana menos acelerado que un emprendimiento tradicional; para esto se deben implementar estrategias para mitigar dicho riesgo.
- El componente organizacional es crucial para VITAL, en este se determina que el empoderamiento de la comunidad impactada tiene alcances a nivel organizacional como la participación accionaria de empleados y comunidades impactadas. Esta situación es elemental para la gestión estratégica de la compañía y su cumplimiento con la ley BIC, enunciada anteriormente.
- El plan de negocio cumple con las condiciones para tener un triple impacto; social, ambiental y económico. Sin embargo, el desarrollo de los lineamientos

estratégicos están contruidos sobre problemáticas de carácter social que determinan la propuesta de valor del emprendimiento; lo anterior se hace sin abandonar acciones encaminadas a cumplir con acciones ambientales responsables y estrategias que propendan a la sostenibilidad económica.

12. Referencias bibliográficas

CCB. (2010). Plan de competitividad se Soacha. Bogotá: CCB.

Feres, J. C., & Mancero, X. (2001). *El método de las necesidades básicas insatisfechas y sus aplicaciones en américa latina*. CEPAL. CEPAL.

Universidad Del Rosario. (2017). *Experimentos sobre reconciliación y política en Colombia*. Obtenido de Universidad Del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto/>

Revista Semana. (28 de 12 de 2016). *Revista Semana*. Obtenido de Revista Semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/reforma-tributaria-aumento-del-iva-consecuencias/510779>

DANE. (2017). *DANE*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/cp_emcm_agosto17.pdf

Agropecuaria, E. N. (2017). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

ICESI. (2017). *Formación bruta de capital*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/formacion-bruta-capital-fijo.pdf>

Duflo, E., & A. B. (2012). *Poor Economics*. New York: Public Affairs.

Tiempo, E. (2017). *El Tiempo*. Obtenido de Cayó banda que tenía azotados a supermercados de Soacha: <http://www.eltiempo.com/bogota/en-soacha-capturan-a-banda-que-robaba-supermercados-142188>

FAO. (2017). *Hábitos y estilos de vida saludables*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/019/i3261s/i3261s10.pdf>

PNUD. (14 de julio de 2015). *Educación de calidad: para una ciudad y un país equitativos*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/poverty/educacion-de-calidad--para-una-ciudad-y-un-pais-equitativos.html>

W Radio. (2017). *W Radio*. Obtenido de Colombia alcanza un 67 % de cobertura en internet, según encuesta TIC

MinTIC. (2016). *Balance 2016/ Amplio acceso a la tecnología permite que Colombia esté más interconectada y mejor comunicada*. Obtenido de MinTIC: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-47507.html>

Colciencias. (2017). *Funciones*. Obtenido de Colciencias: http://www.colciencias.gov.co/quienes_somos/sobre_colciencias/funciones

UNEP. (2011). *Vision For Change*. Obtenido de UNEP: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1321xPA-VisionsForChange%20report.pdf>

Organización mundial de la salud. (2017). *Nutrición*. Obtenido de Nutrición: <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>

USDA. (21 de Junio de 2017). *Team Nutrition. My Plate*. Obtenido de <https://www.fns.usda.gov/tn/myplate>

Alimentaria, P. N. (Marzo de 2013 de 2013). *PNSAN*. Obtenido de ICBF: <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallICBF/bienestar/nutricion/pnsan>

Banco de la República. (2006). *La tercerización de las estructuras económicas regionales en Colombia*. Obtenido en http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-68_%28VE%29.pdf

DANE. (2015). Producto interno bruto. Históricos. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

DANE (2016). Encuesta anual de comercio. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre_eac_2016.pdf

FENALCO (2018). Bitácora económica de mayo 2018. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/node/1815>

MINTEL. (2018). Global food and drink trends 2018. Obtenido de <https://downloads.mintel.com/private/UtLXg/files/628089/>

OMS. (2018). Alimentación sana. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2017). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria. Roma, FAO.

Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. OMS. (2018). Obtenido de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html>

Restrepo, J. Aponte, A. (2009). Guerra y violencias en Colombia. Herramientas e interpretaciones. Obtenido de http://www.cerac.org.co/assets/files/guerrayviolencias/6_Conflicto_y_pobreza_en_Colombia.pdf

Pérez, M. (2004). Territorio y desplazamiento. El caso de Altos d Cazucá, municipio de Soacha. Obtenido de <https://fear.javeriana.edu.co/documents/2781897/0/capitulo+1+de+libro+en+la+Web/8e071872-f718-441f-9820-81c687e4537a>

Alcaldía Municipal de Soacha. Cundinamarca. (2018). Plan de ordenamiento territorial. Soacha. Obtenido de http://alcaldiasoacha.gov.co/phocadownloadpap/secretaria_de_planeacion/POT/DOCUMENTO%20DIAGNOSTICO%20FINAL%20-%202018.pdf

USDA. (2018). Choose my plate. Obtenido de <https://www.choosemyplate.gov/>

DANE. (2018). Encuesta nacional de presupuestos de los hogares. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-de-presupuestos-de-los-hogares-enph>

Corabastos (2019). Boletín diario de precios. Obtenido de https://www.corabastos.com.co/aNuevo/index.php?option=com_content&view=article&id=471&Itemid=290

Nielsen (2015). Seis tendencias del Retail en América Latina. Obtenido de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

La República (2018). Las tiendas saludables que abrirán Carulla, Gastronomy y Suna. Obtenido en <https://www.larepublica.co/empresas/gastronomy-market-carulla-freshmarket-y-suna-abriran-este-ano-siete-tiendas-saludables-2706226>

Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Reporte de tendencias para la innovación 2018.

Márquez, P. Reffico, E. Berger, G. (2010). Socially inclusive business. Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica. Londres, Inglaterra. The David Rockefeller Center Series on Latin American studies, Harvard University, Inter-American Development Bank.

Polak, P. Warwick, M. (2013). The business solution to poverty. Berrett-Koehler Publishers, INC. San Francisco. Estados Unidos.

13. Anexos

Anexo 1. Ficha técnica estándar de productos

Ficha técnica habichuela	
Producto	Habichuela
Grupo	Verduras y hortalizas
Nombre vulgar	Habichuela
Nombre científico	Phaseolus vulgaris
Familia	Fabaceae
Descripción	Plante herbacea trepadora, pertenece al orden de las leguminosas. De color verde alargada y longitudes variables
Recomendaciones	Conservación en temperaturas entre 0 a 10° C. Y su conservación puede ir de 1 a 3 semanas
Síntomas de deterioro	Moho, olores anormales. Hongos, coloraciones cafés, azul, gris o rojo
Valor nutricional	Calcio promedio 60 Hierro promedio 1,0 Sodio promedio 248 Fósforo promedio 54 Vitamina A promedio 17 Tiamina promedio 0,06 Fibra 1,6 Parte comestible 90%



Anexo 2. Fotografías de competidores







