

**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

**TRABAJO DE GRADO**  
**MODELO DE NEGOCIO PARA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE**  
**ALIMENTOS SALUDABLES Y SOSTENIBLES**

**AUTORES**

**JUAN PABLO CARDONA NIETO**  
**OSCAR LEONARDO GOMEZ FORERO**

**DIRECTOR**

**DARIO MAURICIO REYES**

**BOGOTÁ D.C., 13 DE AGOSTO DE 2021**

**Nota de aceptación**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del director del trabajo de grado**

**Bogotá, 13 de agosto de 2021**

## RESUMEN

Teniendo en cuenta el auge en Colombia por conseguir alimentos que aporten tanto a la salud como al medioambiente y sociedad, el presente trabajo estructura un plan de negocio para una empresa productora de alimentos saludables denominada Hebefood, cuyos productos son específicamente alimentos de origen vegetal con alto contenido proteico cuyo ingrediente principal es la soya.

La oportunidad de negocio es bastante atractiva ya que la demanda potencial del mercado de alimentos saludables alineado en específico con el portafolio de productos de Hebefood es de ventas anuales por valor aproximado de \$145.442,2 millones de pesos colombianos. Esto significa que el proyecto tiene un potencial de aumentar sus ventas en más de 153 veces ya que, la capacidad productiva proyectada puede cubrir hasta el 0,65% de dicho mercado, siendo equivalente a unas ventas anuales de \$945,1 millones de pesos colombianos.

Aunado a lo anterior, el modelo de negocio de Hebefood es atractivo en términos de inversión ya que logra generar una TIR del 29,66% a una proyección de 5 años y con un periodo de recuperación del proyecto de 3.43 años.

A nivel social, Hebefood implementará estrategias de Valor Compartido a través del empoderamiento y vinculación de pequeños productores locales a la cadena de suministro, promoviendo la generación de empleo, el aumento de ingresos, así como la generación y fortalecimiento de capacidades con la formalización de campesinos independientes y el desarrollo de alianzas a través de cooperativas. De igual forma, el posicionamiento de los productos en el mercado va acompañado de la sensibilización al consumidor sobre la importancia de la compra local, y el fomento de la circularidad mediante la reducción de la generación de residuos, con una estrategia de reutilización.

**Palabras clave:** Alimentos saludables, análisis de entorno, estudio de mercado, mercadeo, producción

## TABLA DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE.....	14
1 Introducción .....	14
1.1 Objetivo General .....	14
1.2 Objetivos Específicos .....	15
2 Naturaleza del proyecto .....	15
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio .....	15
2.2 Descripción de la idea de negocio.....	16
2.3 Justificación y antecedentes .....	16
2.4 Objetivos empresariales .....	19
2.4.1 Corto plazo (1er año) .....	19
2.4.2 Mediano plazo (3 a 5 años).....	19
2.4.3 Largo plazo (5 a 8 años).....	20
2.5 Estado actual del negocio .....	20
2.6 Descripción de productos y/o servicio .....	20
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa. ....	21
2.7.1 Nombre de la empresa .....	21
2.7.2 Tamaño de la empresa .....	21
2.7.3 Ubicación de la empresa .....	21
2.8 Potencial del mercado en cifras.....	22
2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio .....	23
2.10 Resumen de las inversiones requeridas .....	23
2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	23
2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	24

2.13	Equipo de trabajo .....	26
3	Análisis del sector .....	26
3.1	Caracterización del sector .....	26
3.2	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio .....	27
3.2.1	Análisis PESTEL .....	27
3.2.2	Análisis PORTER .....	29
3.3	Análisis de oportunidades y amenazas .....	31
3.4	Conclusiones sobre la viabilidad del sector .....	31
	SEGUNDA PARTE .....	34
4	Estudio piloto de mercado .....	34
4.1	Análisis y estudio de mercado.....	34
4.1.1	Tendencias del mercado.....	34
4.1.2	Segmentación de mercado .....	37
4.1.3	Descripción de los consumidores.....	38
4.1.4	Tamaño del mercado.....	39
4.1.5	Riesgos y oportunidades de mercado.....	39
4.1.6	Diseño de la herramienta de investigación - “Encuesta Hebefood”. .....	40
4.1.7	Objetivos .....	40
4.1.8	Cálculo de muestra.....	40
4.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	41
4.1.10	Metodología de análisis de los competidores .....	41
4.2	Resultados .....	41
4.2.1	Resultados del análisis de la competencia .....	41
4.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	43

4.2.3	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado	48
4.2.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto ....	52
4.2.5	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	52
5	Estrategia y plan de introducción de mercado .....	53
5.1	Objetivos mercadológicos.....	53
5.2	La estrategia de mercadeo .....	53
5.3	Estrategias de producto y servicio.....	54
5.4	Estrategias de distribución. ....	54
5.5	Estrategias de precio. ....	55
5.6	Estrategias de comunicación y promoción.....	56
5.7	Estrategia de fuerza de ventas .....	57
5.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo .....	57
6	Aspectos técnicos.....	57
6.1	Objetivos de producción .....	57
6.2	Fichas técnicas de los productos .....	58
6.3	Descripción del proceso productivo.....	61
6.4	Necesidades y requerimientos.....	65
6.5	Características de la tecnología.....	65
6.6	Materias primas y suministros. ....	66
6.7	Plan de producción .....	67
6.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios. ....	67
6.9	Escalabilidad de operaciones. ....	69
6.10	Capacidad de producción .....	69

6.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo. ....	70
6.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto	70
6.13	Procesos de investigación y desarrollo .....	71
6.14	Plan de compras .....	72
6.15	Costos de producción .....	72
6.16	Infraestructura .....	73
6.17	Mano de obra requerida .....	73
	TERCERA PARTE .....	74
7	Aspectos organizacionales y legales .....	74
7.1	Análisis estratégico .....	74
7.2	Misión .....	75
7.3	Visión .....	75
7.4	Análisis DOFA .....	76
7.5	Estructura organizacional.....	78
7.6	Perfiles y funciones .....	79
7.7	Organigrama.....	81
7.8	Esquema de contratación y remuneración.....	81
7.9	Factores claves de la gestión del talento humano .....	82
7.10	Sistema de incentivos y compensaciones del talento humano .....	83
7.11	Esquema de gobierno corporativo.....	84
7.12	Aspectos legales .....	85
7.13	Estructura jurídica y tipo de sociedad .....	86
7.14	Regímenes especiales .....	86

8	Aspectos financieros .....	87
8.1	Objetivos financieros .....	87
8.2	Política de manejo contable y financiero .....	87
8.3	Presupuestos económicos (simulación).....	87
8.4	Presupuesto de ventas .....	88
8.5	Presupuesto de costos de comercialización.....	88
8.6	Presupuesto de costos laborales y administrativos.....	89
8.7	Presupuesto de inversión.....	90
8.8	Estados financieros (escenario probable).....	90
8.8.1	Flujo de caja.....	91
8.8.2	Estado de resultados.....	91
8.8.3	Balance general .....	92
8.9	Indicadores financieros. ....	93
8.10	Fuentes de financiación.....	93
8.11	Evaluación financiera.....	95
9	Enfoque hacia la sostenibilidad .....	95
9.1	Dimensión social.....	95
9.2	Dimensión ambiental. ....	99
9.3	Dimensión económica. ....	100
9.4	Dimensión de gobernanza. ....	100
10	Conclusiones .....	101
11	Referencias.....	102
	Anexo 1. Determinación de la localización.....	110
	Anexo 2. Análisis PESTEL .....	111

Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter ..... 119

Anexo 4. Encuesta Hebefood ..... 127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de Rentabilidad .....	25
Figura 2. Atributos de producto que el consumidor espera encontrar .....	36
Figura 3. Mapa de grupos estratégicos .....	43
Figura 4. Segmentación en grupo de clientes .....	45
Figura 5. Personalización.....	46
Figura 6. Productos de interés y frecuencia de compra .....	47
Figura 7. Análisis de Precios de Venta .....	48
Figura 8. Productos – Mmix .....	54
Figura 9. Plaza - Mmix .....	55
Figura 10. Análisis de Precios de Venta .....	55
Figura 11. Promoción - Mmix .....	56
Figura 12. Presupuesto de la mezcla de mercado .....	57
Figura 13. Proceso base .....	61
Figura 14. Leche de soya .....	61
Figura 15. Tofu .....	62
Figura 16. Arepas.....	62
Figura 17. Empanadas chinas .....	63
Figura 18. Leche fermentada – Yogurt.....	63
Figura 19. Albóndigas de lenteja y tofu.....	64
Figura 20. Falafel de garbanzo y tofu .....	64
Figura 21. Modelo de gestión integral del proceso productivo .....	70
Figura 22. Aseguramiento de la calidad .....	71
Figura 23. Infraestructura.....	73

Figura 24. Análisis DOFA .....	76
Figura 25. Organigrama .....	81
Figura 26. Triángulo de gobierno corporativo .....	84
Figura 27. Flujo de Caja.....	91
Figura 28. Estado de Resultados .....	91
Figura 29. Balance General.....	92
Figura 30. Indicadores Financieros .....	93

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha Técnica.....	20
Tabla 2. Inversión inicial .....	23
Tabla 3. Proyección ingresos y Egresos del primer año .....	24
Tabla 4. Resumen proyecciones financieras - margen operativo .....	24
Tabla 5. Resultados valoración financiera .....	25
Tabla 6. Crecimiento de productos naturales.....	34
Tabla 7. Segmentación de mercado .....	38
Tabla 8. Tamaño del mercado.....	39
Tabla 9. Riesgos y oportunidades de mercado.....	39
Tabla 10. Diseño de la herramienta de investigación .....	40
Tabla 11. Cálculo de muestra.....	40
Tabla 12. Evaluación de rivalidad entre competidores .....	41
Tabla 13. Población Objetivo .....	47
Tabla 14. Demanda potencial según frecuencia de compra.....	49
Tabla 15. Demanda potencial .....	50
Tabla 16. Demanda objetivo .....	51
Tabla 17. Precios – Mmix .....	56
Tabla 18. Ficha Técnica .....	58
Tabla 19. Recursos tecnológicos e infraestructura .....	65
Tabla 20. Demanda mensual de productos .....	67
Tabla 21. Escalabilidad de las Operaciones.....	69
Tabla 22. Costo de producción .....	72
Tabla 23. Mano de Obra .....	73

---

Tabla 24. Estrategias DOFA .....	77
Tabla 25. Perfiles y funciones.....	79
Tabla 26. Remuneración de empleados .....	82
Tabla 27. Aspectos legales.....	85
Tabla 28. Fuente Supuestos Macroeconómicos.....	87
Tabla 29. Macroeconómicos.....	88
Tabla 30. Presupuesto Ventas Año 1 .....	88
Tabla 31. Costos Comercialización .....	89
Tabla 32. Costos Laborales/Admón.....	89
Tabla 33. Inversión total .....	90
Tabla 34. Crédito comercial ordinario.....	94
Tabla 35. Estructura de capital 25%/75% .....	94
Tabla 36. Resultados valoración financiera .....	95
Tabla 37. Enfoques que justifican la RSC .....	96
Tabla 38. Cadena de valor general para Hebefood.....	97
Tabla 39. Dimensión ambiental .....	99
Tabla 40. Determinación de la localización – Matriz de decisión.....	110

## **PRIMERA PARTE**

### **1 Introducción**

Teniendo en cuenta el auge en Colombia por conseguir alimentos que aporten tanto a la salud de las personas como al medioambiente y sociedad, el presente trabajo busca estructurar un plan de negocio para una empresa productora de alimentos saludables, específicamente alimentos de origen vegetal con alto contenido proteico cuyo ingrediente principal es la soya. Lo anterior con el fin de atender las necesidades crecientes del mercado, evaluando su viabilidad operacional, comercial, financiera y jurídica.

Dicha evaluación contempla diversas etapas que permiten conocer en primera medida la viabilidad del sector donde se desenvolvería la empresa mediante el análisis de las fuerzas, las oportunidades y las amenazas del entorno. En segunda medida, se hace un estudio de mercado que permite validar el mercado objetivo, la intención y forma preferida de compra, el grado de interés en productos alimenticios específicos; para estimar de esta forma la demanda potencial, la proyección de ventas y la participación de mercado.

Luego, se desarrolla un plan de mercadeo que define la estrategia y plan de introducción de mercado, así como los aspectos técnicos que determinan las necesidades de infraestructura, tecnología, mano de obra, materia prima y suministros para cada uno de los productos alimenticios. Dentro de este análisis técnico también se elaboran los planes de producción, control de inventarios, políticas de aseguramiento de calidad y planes de compra.

Finalmente, se podrá evidenciar que el modelo de negocio tiene una gran oportunidad de desarrollo toda vez que el mercado potencial es lo suficientemente amplio, lo cual permite que, bajo una proyección financiera conservadora, se obtengan resultados atractivos tanto en retorno de la inversión como el tiempo de retorno de esta.

#### **1.1 Objetivo General**

Estructurar el plan de negocio para una empresa cuyo modelo de negocio es la producción de alimentos saludables en respuesta a las necesidades crecientes del mercado de este tipo de

alimentos; a fin de evaluar su viabilidad. mediante el análisis del sector, un estudio de mercado, los aspectos operacionales, organizaciones, financieros y de sostenibilidad.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis del sector de alimentos saludables.
- Hacer un estudio del mercado objetivo.
- Revisar los aspectos operacionales del modelo de negocio.
- Ajustar los aspectos financieros para determinar la rentabilidad del plan de negocio.
- Evaluar las diferentes alternativas de sostenibilidad, donde se puedan involucrar no solamente la parte financiera, sino la parte social y ambiental.

## **2 Naturaleza del proyecto**

### **2.1 Origen o fuente de la idea de negocio**

Durante el desarrollo de la materia “Iniciativa y desarrollo empresarial” cursada en el primer semestre del año 2020 en la universidad EAN se evaluaron diferentes iniciativas de emprendimiento con el grupo de trabajo, evaluando principalmente los beneficios directos que traería a la sociedad en términos de sostenibilidad, y la priorización que da el estado colombiano al sector del emprendimiento.

Así mismo, en el transcurso del estudio y desarrollo de dicha iniciativa en la materia, pudimos encontrar detonantes que favorecen la presente idea de negocio:

- La tendencia a nivel mundial, y en continuo crecimiento de preocuparse por la salud y específicamente por los alimentos que se están consumiendo, en cuanto se ha demostrado que están relacionados con la aparición de algunas morbilidades, y favorecer algunas enfermedades.
- Un importante avance en términos de conciencia ambiental.
- La oportunidad de alinear esta idea de negocio a los objetivos de desarrollo sostenible, principalmente los: ODS 3 - Salud y Bienestar, ODS 12 – Producción y consumo sostenible, ODS 13 - Acción por el clima, ODS 15 – Vida de ecosistemas terrestres.

- Colombia Productiva prioriza los negocios relacionados con el procesamiento de alimentos.

## 2.2 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio se fundamenta en la elaboración y comercialización de alimentos prácticos y saludables de origen vegetal, y que caen en la categoría de snacks en cuanto están pensados para que sean utilizados a media mañana o media tarde, y de servir como acompañamiento en los platos principales.

Estos <<snacks>> saludables están compuestos por alimentos de origen vegetal, haciendo uso de ingredientes naturales y sin poner aditivos que puedan afectar la salud.

Como indicado en la sección inmediatamente anterior, con la producción de estos alimentos y su distribución en empaques biodegradables o retornables se busca no solamente favorecer la salud y el bienestar de la humanidad sino tener una producción alimenticia responsable y sostenible.

## 2.3 Justificación y antecedentes

Históricamente Colombia es considerado un país impulsado por el agro (EAN TV, 2020), sin embargo, el sistema productivo colombiano ha mostrado debilidades a la hora de implementar nuevas tecnologías e innovación no solo en los procesos de producción de los alimentos, sino en el producto final. En el consumo final es donde se refleja efectivamente la satisfacción de las necesidades de un país, su eficiencia y manera equitativa de distribuir los recursos (Machado, 1986), así como sus esfuerzos en encadenamientos productivos (De Boer, 2009) que impulsen los sectores económicos identificados como motores de crecimiento.

Es importante que esta dinámica de crecimiento sea sostenible y sustentable, es decir que por supuesto sea constante y además no impacte negativamente en el medio ambiente y el cambio climático. Cabe anotar que, aunque las preocupaciones sobre el cambio climático no se deben únicamente a temas de seguridad alimentaria y patrones de consumo (FAO, 2018), éste sí constituye un punto transversal y de gran importancia para mitigar sus efectos debido al buen

porcentaje de emisiones mundiales de Gases de Efecto Invernadero (GEI) proveniente de la actividad agrícola.

En los últimos años ha crecido a un muy importante nivel la conciencia medio ambiental por parte de los consumidores, comparado con los niveles observados en los inicios del siglo XXI (Olmos, 2017). En el sector agrícola, las bases de los sistemas de producción de proteína animal (carnes y lácteos), terminan afectando tanto nuestro entorno como diversos ecosistemas, dada la erosión del suelo, la falta de control de las plagas en aspectos como “reducción de hábitats, reducción de especies y emisión de GEI” (Olmos, 2017) perjudiciales para la salud humana y deteriorando el medio ambiente.

Al revisar el consumo de agua requerido para la creación de productos alimenticios, se tiene que es más eficiente obtener calorías, proteínas y grasas de productos derivados de las plantas que de productos animales. Considerando que los cultivos generalmente se utilizan para alimentación animal, de acuerdo con Cassidy et al. (2013), si todos los cultivos fueran consumidos por humanos la disponibilidad de calorías aumentaría un 70%. (Greenpeace, 2018). Por lo tanto, aumentar el consumo de alimentos cultivables, significaría que más personas podrían ser alimentadas por hectárea; y una dieta vegetariana en los países industrializados, significaría una reducción del 36% en la huella hídrica. La huella de agua por caloría de carne es en promedio 20 veces mayor que la de cereales y raíces amiláceas; y la huella de agua por gramo de proteína es seis veces mayor que la de las legumbres. (Hoekstra, 2012).

Los efectos climáticos día a día han venido ganando relevancia, la vulnerabilidad de algunas zonas han propiciado grandes desastres, los deshielos, el incremento de la incertidumbre ante la predicción del clima, el aumento de la temperatura, fenómenos como el niño y la niña han demostrado que se deben llevar a cabo acciones que aseguren la sostenibilidad del planeta. Uno de los grandes responsables del cambio climático lo constituyen las emisiones de CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, HFC, entre otros; en la mayoría de los casos hemos asociado el calentamiento global al consumo de combustibles fósiles y a la industria, si bien estos contribuyen una parte muy representativa al estado del calentamiento global (World Economic Forum, 2020), la producción de alimentos para consumo humano tiene un aporte importante; y con mayor peso en este caso la producción

de carne. El sector agropecuario constituye el segundo sector en aportes a emisiones GEI en la clasificación con un 26% constituido principalmente por la fermentación entérica (IDEAM, 2016, P. 32), las emisiones del estiércol (FAO, 2020a) y la expansión de las zonas de pastoreo.

Al respecto, Greenpeace ha diseñado una Visión Ecológica, y la ha denominado Agricultura Ecológica y se basa en la producción de alimentos, pero mitigando el daño ambiental; si reducimos la producción y consumo de carnes y lácteos a un 50% ahora; en el 2050 tendremos una reducción del 64% de GEI del sector agrícola; esto equivaldría a una reducción 7.000 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>/año para el 2050 y un consumo estimado mundial de carne anual per cápita de 16 kg. (Greenpeace, 2018a, P. 12).

La FAO (2018) busca “Mejorar la nutrición y fomentar dietas equilibradas”, enfrentando los diferentes tipos de malnutrición como lo son desnutrición, deficiencias en micronutrientes, obesidad y enfermedades infecciosas, que actualmente suponen costos económicos al sistema de salud de los países que muchas veces son mayores a los presupuestos establecidos y disponibles de las naciones. Particularmente, este tema de deterioro en la salud se ha acentuado con la pandemia del COVID, pues las personas con predisposiciones son las que tienen mayor tendencia a agravarse y a morir (EAN TV, 2020).

Greenpeace en su informe “El sistema de producción de carne y lácteos en 2050 según Greenpeace” resalta en su informe el cómo las frutas, vegetales, legumbres, los frutos secos/semillas y los cereales integrales tienen grandes beneficios para la salud especialmente frente a enfermedades coronarias y diabetes. Así mismo, el informe resalta que el pollo y aves de corral son los mayores transmisores de infecciones y enfermedades debido a su forma de producción (Greenpeace, 2018a).

A fin de promover la productividad y competitividad en la industria local, Colombia Productiva fue creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia en el 2008. El estado colombiano ha creado una serie de clústers como medio para lograr un desarrollo sostenible de tipo regional, bajo la coordinación de los diferentes actores públicos y privados y el diseño y ejecución de proyectos asociativos que generen redes de trabajo y capital social (Inn pulsa et al., 2018). Para este emprendimiento consideramos particularmente los sectores de

hortofrutícola y de alimentos procesados (snacks) con los cuales se pueden tener beneficios como incentivos para la creación de emprendimientos, transferencia de conocimiento y tecnología.

## **2.4 Objetivos empresariales**

### **2.4.1 Corto plazo (1er año)**

- Hacer un estudio de la tecnología de procesamiento disponible.
- Montaje de la planta de producción.
- Desarrollo del portafolio de productos.
- Diseño de empaques biodegradables.
- Registro Invima.
- Divulgación y reconocimiento de marca.
- Diseño y legalización de contratos para operarios

### **2.4.2 Mediano plazo (3 a 5 años)**

- Ser la empresa referente del sector productivo de alimentos saludables, de origen vegetal con alto contenido nutricional en Colombia
- Inversión en automatización de proceso, y nuevos equipos que aumenten la productividad y eficiencia.
- Alianza con proveedores estratégicos que nos aseguren:
  - La entrega de un producto de mejor calidad: certificado orgánico.
  - Apoyo a cooperativas campesinas.
- Incremento de la planta de personal:
  - Cinco (5) Operarios.
  - Contrato de logística por outsourcing.
  - (1) Personal administrativo.
- Codificar los productos.
- Aumentar las ventas en un 200%, mediante la entrada de los productos a las grandes superficies (nuevos sabores, más presentaciones, nuevas texturas).

### 2.4.3 Largo plazo (5 a 8 años)

- Estudio y cumplimiento de requisitos legales para exportación de productos.
- Certificado FDA, Kosher.
- Apertura de mercado en USA.
- Incremento sostenido de al menos el 100% esperado en ventas, clientes y producción, altísima proporción de cobertura del mercado.

### 2.5 Estado actual del negocio

El proyecto empresarial se encuentra actualmente en elaboración del modelo de negocio. Ya se ha trabajado en el desarrollo de los productos mediante uso de técnicas artesanales y se han distribuido entre conocidos para conocer su aceptación y recomendaciones.

### 2.6 Descripción de productos y/o servicio

Tabla 1. Ficha Técnica

Producto	Descripción	Materia prima
Leche	Producto que se obtiene a partir de la molienda de granos: soya, almendra, quinua y mezcla de éstos.	Grano natural, agua filtrada, bicarbonato de sodio, carbonato de calcio.
Leche fermentada (Yogurt)	Producto de consistencia cremosa que se obtiene a partir de la fermentación de la leche vegetal que combina las propiedades nutricionales de los granos con las ventajas para la salud del yogur.	Granos naturales, agua filtrada, bacterias del ácido láctico, fruta natural, fruta liofilizada, azúcar, saborizante natural.
Arepas	Producto que se obtiene de la mezcla de la okara con harina de maíz, y aceites/mantequillas vegetales.	Okara, agua filtrada, harina de maíz o de trigo, mantequilla y/o aceites vegetales.
Empanadas chinas	Delicioso snack altamente nutritivo, saludable y de gran sabor que viene relleno de tofu y vegetales salteados con una delgada cubierta de harina de trigo, y cocidos al vapor.	Tofu marinado, vegetales salteados, harina de trigo integral.

Producto	Descripción	Materia prima
Albóndigas de lenteja	Excelente acompañante que provee aminoácidos esenciales, fibra dietética, y minerales.	Tofu marinado, lentejas, vegetales salteados, y harina de trigo integral.
Falafel de garbanzo	Snack ideal para hacer deporte debido a su alto contenido de hidratos de absorción lenta.	Tofu marinado, garbanzo, vegetales salteados, y harina de trigo integral.

Fuente. Elaboración propia

## 2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

### 2.7.1 Nombre de la empresa

Hemos decidido manejar HEBEFOOD este nombre considerando:

- En la mitología griega, Hebe (en griego antiguo Ἥβη Hêbê) era la personificación de la juventud, descrita como hija de Zeus y Hera.
- Food le daría un carácter internacional a la empresa debido al uso de un término anglosajón.

### 2.7.2 Tamaño de la empresa

La empresa está clasificada como una microempresa de acuerdo con el Artículo 2 de la Ley 590 de 2000, ya que la planta de personal no supera los 10 trabajadores y los activos totales tienen un valor inferior a los quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Así mismo, según la resolución 000114 del 21 de diciembre de 2020 la CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), la empresa está clasificada dentro de la Sección C, División 10, numeral 1020, correspondiente a Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos.

### 2.7.3 Ubicación de la empresa

Se consideraron en orden de importancia: Transporte para llegar a los potenciales clientes, acceso a la materia prima, Clúster de snacks y hortofrutícola y Puertos de exportación. El resultado de este análisis se evidencia en el Anexo 1, dónde el departamento del Meta es la mejor opción. Considerando distancias a cultivos y medios de acceso fluvial o terrestre, se prefiere ubicar la planta en Puerto López.

## 2.8 Potencial del mercado en cifras

Para Colombia “La industria de los alimentos es un sector de alto potencial dado que dentro del mismo país se encuentran los insumos que se requieren para la transformación de estos, lo cual le da competitividad al sector frente a otras industrias que requieren insumos que no se producen en el país, incrementando los costos de materia prima y del total de la producción.” (Castrillón, 2018. p.10).

La oportunidad que tiene el sector de alimentos procesados es muy alta, puesto que, de acuerdo con Colombia Productiva, en Colombia sólo se consumen 39 kg per cápita/año, mientras que el promedio en la región es de 71 kg per cápita/año; y es menor aún que en países con ingresos per cápita menores como Ecuador y Guatemala (Colombia Productiva, 2020). Ese margen de diferencia de consumo es la oportunidad de crecimiento que podrá ser aprovechado por aquellas empresas que desarrollen productos saludables, naturales u orgánicos.

<<De acuerdo con las cifras presentadas por Euromonitor-EMIS, en el periodo 2010-2018 las ventas de productos sofisticados (categoría health & wellness) crecieron más en Colombia que en países de la región como México y Perú (13,2 % versus 9,2 % y 6,6 %); y en el 11 % del mercado nacional de APS representaron siete puntos porcentuales menos que un mercado más sofisticado como Alemania. En este sentido, todavía hay espacio para el crecimiento de los productos sofisticados.>> <<Actualmente, el 84 % de los consumidores busca productos orgánicos, naturales o locales a la hora de comprar alimentos. Así mismo, cuatro de cada diez colombianos han optado por comprar la versión saludable o sofisticada de sus productos preferidos>>. (Colombia Productiva, 2020, pp. 27-28).

<<La primera característica que debe tener una oportunidad de negocios es que establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir. Debe tener un mercado. Una oportunidad de negocios sólo adquiere valor económico real si la gente quiere y puede comprar el producto o servicio>>. <<La segunda característica de una oportunidad de negocios es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivo>> (Díaz & De Hart, 2010, pág.9).

## 2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

- Tecnología de punta para la elaboración de productos de alta calidad, garantizando el uso mínimo de ingredientes/insumos y bajo procesamiento.
- Producto con certificación orgánica.
- Valores de sostenibilidad socioambiental: Apoyo a cooperativas campesinas y política de mínimo empaque y empaques reutilizables.
- Alimentos con menor impacto en el planeta: Menor GEI, menor consumo de agua y de tierra.
- Conocimiento técnico del sector de alimentos procesados.
- Mejor relación calidad- precio.
- Productos listos para consumir.

## 2.10 Resumen de las inversiones requeridas

Se procede a estimar la inversión requerida teniendo en cuenta componentes como la propiedad planta y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina y un capital de trabajo para el primer mes de operación, tal como se resume a continuación:

Tabla 2. Inversión inicial

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 212.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 8.000.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 39.459.133,85
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 271.459.133,85</b>

Fuente. Elaboración propia

## 2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

A continuación, se proyecta el precio de venta, costos de ventas producción y unidades a vender, con el fin de estimar los ingresos que generaría el modelo de negocio durante el primer año:

Tabla 3. Proyección ingresos y Egresos del primer año

		INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO		COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO		
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
1	Leche de soya	11.160,00	\$ 8.000,00	\$ 89.280.000	\$ 2.700,00	\$ 30.132.000
2	Yogurt de soya	16.620,00	\$ 15.000,00	\$ 249.300.000	\$ 3.200,00	\$ 53.184.000
3	Empanadas chinas	8.304,00	\$ 12.000,00	\$ 99.648.000	\$ 1.700,00	\$ 14.116.800
4	Falafel	5.700,00	\$ 12.000,00	\$ 68.400.000	\$ 1.900,00	\$ 10.830.000
5	Albóndigas	4.680,00	\$ 2.000,00	\$ 56.160.000	\$ 1.600,00	\$ 7.488.000
6	Arepas	1.056,00	\$ 4.000,00	\$ 4.224.000	\$ 900,00	\$ 950.400
			TOTAL	\$ 567.012.000	TOTAL	\$ 116.701.200

Fuente. Elaboración propia

## 2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

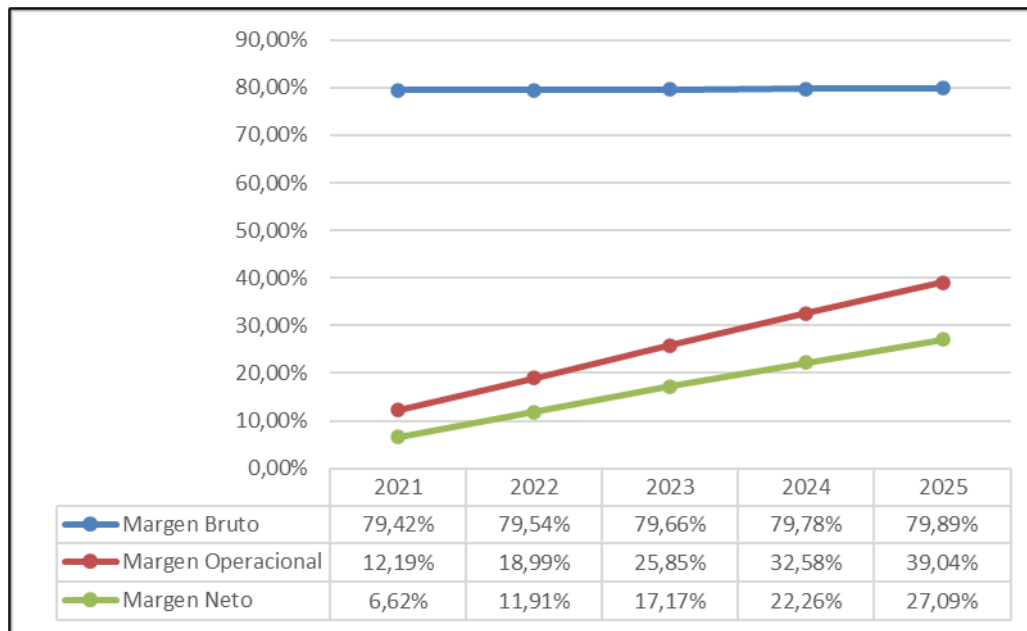
De acuerdo con los supuestos utilizados, a continuación, se evidencia la proyección a 5 años de las ventas y el análisis de los indicadores operaciones:

Tabla 4. Resumen proyecciones financieras - margen operativo

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS ANUALES	\$ 567,0	\$ 648,3	\$ 751,2	\$ 882,0	\$ 1.049,3
COSTOS ANUALES	\$ 116,7	\$ 132,6	\$ 152,8	\$ 178,4	\$ 211,0
MARGEN OPERATIVO	\$ 450,3	\$ 515,6	\$ 598,4	\$ 703,6	\$ 838,3

Fuente. Elaboración propia – millones de pesos

Figura 1. Indicadores de Rentabilidad



Fuente. Elaboración propia

Tal como se ve, el margen bruto es estable y en ese sentido, son los márgenes operacional y neto, tienen un crecimiento positivo a lo largo del tiempo gracias al aumento del volumen de ventas, lo cual permite optimizar los gastos fijos de la operación. Aunado a lo anterior, se realiza el análisis de valoración financiera, aplicando una tasa de descuento del 16% con el fin de tener en cuenta tanto el costo de la deuda como del equity invertido, para lo cual se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 5. Resultados valoración financiera

<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =</b>	<b>\$ 124.050.490,27</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>	<b>29,66%</b>

Fuente. Elaboración propia

Tal como se ve, la tasa interna del proyecto del 29,66% es superior a la tasa de descuento 16%, razón por la cual el valor presente neto del proyecto es positivo, lo cual permite concluir que el proyecto ciertamente es atractivo financieramente hablando. Ahora bien, es importante resaltar que el periodo de recuperación del proyecto es de 3.43 años.

## 2.13 Equipo de trabajo

- Oscar Leonardo Gómez Forero

Oscar tiene más de 17 años de experiencia profesional principalmente en el desarrollo de proyectos industriales, liderando la estimación, planeación, diseño, ingeniería y ejecución de estos especialmente en el ámbito relacionado con maquinaria (bombas, compresores, turbinas) y unidades paqueteadas (inyección de químicos, acondicionadores de gas, sistemas de aire acondicionado, regeneradores de glicol, etc.) para desarrollar proyectos de alta calidad con énfasis en los códigos internacionales (ASME, API, HI, ISO, etc.) y en los procedimientos aplicables. Oscar es ingeniero mecánico de la Universidad Nacional de Colombia de Bogotá D.C., Colombia, tiene certificación ScrumMaster – SCRUM ALLIANCE y actualmente está estudiando la Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad EAN, Colombia.

- Juan Pablo Cardona Nieto

Juan Pablo tiene más de 8 años experiencia profesional, principalmente en el sector de banca de inversión tanto público como privado principalmente en lo que respecta a la formulación, estructuración y cierre financiero de proyectos en los sectores de infraestructura (viales, férreos, siderúrgicas, plantas de beneficio animal, terminal de transporte, etc.) energía (PCH y fotovoltaicos), acueducto y saneamiento básico, salud (hospitales y puesto de salud), industriales (plantas de molienda de Clinker) e inmobiliarios (hoteles, centros comerciales y vivienda). Juan Pablo es administrador de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá D.C., Colombia, tiene un Máster Ejecutivo en administración de empresas de la EOI, España y actualmente está estudiando la Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad EAN, Colombia.

## 3 Análisis del sector

### 3.1 Caracterización del sector

El gobierno de Colombia a través del programa Colombia Productiva ha establecido que el sector de los alimentos procesados como uno de los pilares de desarrollo en el país, con un

enfoque hacia aumentar la capacidad productiva basada en productos de alto valor agregado y sostenibilidad, de tal manera que puedan tener igualmente vocación hacia la exportación.

En particular en lo que respecta al mercado de snacks, que es el sector en el que se clasifica el proyecto, se ubica de manera mixta entre lo que se cataloga como “Otros” (bebidas/lácteos) y “snacks, siendo estos el 64% y 8% respectivamente de las ventas del sector de alimentos procesados en Colombia de acuerdo con el informe de Colombia Productiva 2020.

Para el año 2018, el mercado de alimentos procesados a nivel mundial fue de 285 millones de toneladas, evidenciando una tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) del 2% desde el 2010, por lo cual es clara la tendencia en términos que este tipo de alimentos es parte de la dieta de distintos consumidores no sólo en Colombia. En particular en lo que respecta a Latinoamérica, este mercado representó el 16% de las toneladas, equivalente a 45,6 millones de toneladas.

De acuerdo con lo anterior, Colombia representa el 4% de las ventas, es decir, 1,8 millones de toneladas al año, sobre las cuales el 15% corresponde a las categorías de “Snacks” y “Otros”, es decir 0,27 millones de toneladas al año equivalentes a un valor en ventas de 4,76 Billones de pesos para el 2018 y TACC del 6,9% desde el 2010.

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

### **3.2.1 Análisis PESTEL**

Teniendo en cuenta que el proyecto está expuesto a un entorno externo cambiante, a continuación, se desarrolla el análisis PESTEL para poder evidenciar el análisis estratégico del entorno del proyecto, y poder tomar decisiones informadas, entendiendo cómo cada uno de los componentes del PESTEL inciden en el desarrollo del proyecto.

Factor Político: Hay una gran oportunidad para el proyecto toda vez que está alineado con los CONPES 3527/08 y 3866/16 que crearon el programa de Colombia Productiva, y en particular con la priorización del sector de alimentos procesados respaldado por el “Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de alimentos procesados”(Colombia Productiva Alimentos Procesados, 2019). Así mismo, de acuerdo con el Plan Nacional de

Desarrollo de 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” (Ley 1955, 2019), el Gobierno encamina estrategias y establece un marco regulatorio que favorece el desarrollo del proyecto en especial por medio del pacto por el Emprendimiento - Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial. Vale la pena también mencionar la ley del emprendimiento (Ley 2069 del 2020) cuyo objetivo es propiciar el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

Factor Económico: De acuerdo con la Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Económicos (EME) realizada por el Banco de la República (BANREP, 2021) se espera que para diciembre del 2021 y 2022, el PIB sea del 4,81% y 3,56% respectivamente (una clara recuperación frente a la caída del 5,51% del 2020) lo cual permite evidenciar que se espera que haya una recuperación económica en un mediano plazo. Ahora bien, en este mismo sentido se espera que la tasa de intervención sea de un 1,75% para el año 2021 y del 3,00% para el año 2022, y que la DTF sea del 2,00% año 2021 y 2,84% para el año 2022, lo cual evidencia que el acceso a financiamiento bancario en especial para buscar apalancamiento se va a encarecer, lo cual resulta en un reto para el proyecto.

Factor Social: La oportunidad en términos del mercado objetivo es amplia ya que el 20,7% de los hogares que ganan más de 2 millones de pesos al mes de Colombia distribuidos de la siguiente manera: Unipersonales el 3,87%, dos personas el 7,3% y de tres personas el 9,6%. De igual forma, al analizar el mercado de Bogotá y Colombia y teniendo en cuenta el rango de edad que entre 25-44 años, se obtiene un resultado del 33,8% (49,1% hombres y 50,9% mujeres) y 39,2% (47,8% hombres y 52,2% mujeres) de la población respectivamente, siendo esto un espectro suficiente para el alcance del proyecto en especial en el corto y mediano plazo.

Factor Tecnológico: Teniendo en cuenta que el mundo se encuentra hoy en día en la Cuarta Revolución Industrial – Industria 4.0, y que dentro de su alcance contempla el internet de las cosas, lo cual permite mejorar la capacidad de retención de clientes y aumentar la rentabilidad mediante el control del proceso de producción (mantenimiento de equipos, optimización de la capacidad instalada, etc.) y la cadena de valor. Esto hace que el proyecto tenga una oportunidad interesante especialmente en términos de automatización y desarrollo de indicadores que

permitan generar optimizaciones y mejora continua tanto en el proceso productivo como comercial.

Factor Ambiental: El cuidado del medioambiente se ha convertido en el pilar de hoy en día tanto para las empresas como para los clientes, dónde inclusive la sostenibilidad de los productos está por encima del precio o de la lealtad a la marca. De acuerdo con el estudio realizado por IBM “Meet the 2020 consumers driving change”, el 70% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 35% más por un producto en función de su compromiso hacia la sostenibilidad y el 57% de los encuestados cambiaría sus hábitos de compra con el fin de reducir su huella medioambiental. De esta manera, el proyecto está alineado con las tendencias de consumo toda vez que uno de sus pilares es la sostenibilidad medioambiental y social (IBM, 2021).

Factor Legal: El marco de acción del proyecto está alineado bajo el decreto 410/71 en especial los Art. 25 y 26 que regulan la actividad comercial de las empresas en el país, así como el artículo 34 de la Ley 1122/07 que regula lo correspondiente al sector de alimentos y las Leyes 1819 de 2016 sobre la cuales el proyecto se acogería al ser régimen común, y 2069 de 2020 – Ley del emprendimiento.

### **3.2.2 Análisis PORTER**

Así mismo a continuación se desarrolla el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, de tal manera de poder visualizar y analizar la posibilidad de establecer estrategias de integración tanto vertical como horizontal, de acuerdo con el análisis del sector. El detalle del análisis se muestra en el anexo 3 de este documento.

Proveedores: Hay una gran diversidad de proveedores, los insumos principales son commodities, las compras del proyecto no representan un mayor volumen relativamente para el negocio del proveedor, y no es tan fácil cambiar a productos sustitutos debido a las particularidades del producto. De acuerdo con lo anterior, no hay poder e/o influencia sobre los proveedores ni viceversa, sin embargo, si se considera clave el desarrollo de una estrategia de integración vertical hacia atrás para así potencializar la cadena de valor del proyecto.

Compradores: El universo de clientes es suficientemente amplio, sin embargo, los productos representan un gasto pequeño para los clientes. Ahora bien, su conocimiento sobre los

productos puede ser limitado, toda vez que los productos desarrollados son especializados y tienen valor agregado, luego no es fácil que los clientes se contacten con los proveedores. No es tan fácil cambiar a productos sustitutos debido a las particularidades del producto. De acuerdo con lo anterior, si hay poder e/o influencia sobre los compradores, y en este sentido se contempla evaluar estrategias de integración vertical hacia adelante en especial con compradores distribuidores, es decir, que no son clientes finales.

**Competidores:** Es una industria bastante consolidada luego el acceso a equipos y patentes es de fácil acceso. Los clientes son leales a las marcas gracias a las bondades de los productos. Los requisitos de capital no son muy altos sin embargo los equipos y tecnologías si son especializados. Aunado a lo anterior, los procesos y desarrollos productivos si bien comparten unas bases, a la final cada empresa tiene “su propia receta” lo cual hace que los productos sean especializados y particulares. Siendo que los insumos son principalmente commodities y que el universo de clientes es amplio, estos factores resultan de fácil acceso. De acuerdo con lo anterior, no hay poder e/o influencia sobre los competidores y en cambio, estos si pueden tenerlo sobre el proyecto, en especial por su nivel de desarrollo tecnológico y capacidad de producción.

**Sustitutos:** Son productos que son especializados toda vez que son de valor agregado a pesar que su insumo principal sea un commodity, luego si bien el espectro de clientes es amplio y hay variedad de oferta de los productos, los clientes se caracterizan por ser leales a un producto/marca. De acuerdo con lo anterior, no hay poder e/o influencia sobre los sustitutos y en cambio, estos si pueden tenerlo sobre el proyecto, en especial por la facilidad de acceder al insumo principal y en este sentido, la posibilidad de desarrollar productos que cumplan con las características de los del proyecto.

**Rivalidad:** Hay un gran número de competidores en el mercado tanto local como internacional, sin embargo, no es un mercado monopolizado o con líderes establecidos, toda vez que es un mercado en continuo crecimiento. Los costos fijos son altos, razón por la cual es un mercado que funciona por volumen, por lo que los competidores pueden ser agresivos en sus estrategias comerciales. Los productos no son únicos en el sentido que, si bien son especializados y cada compañía tiene su propia “receta”, a la final, hay productos que pueden ser muy similares razón por la cual, el precio es un factor importante. Gracias a la versatilidad de los productos y

por el continuo desarrollo productivo que realizan las empresas, es fácil abandonar/cambiar un producto cuando no funciona. De acuerdo con lo anterior, no hay poder e/o influencia sobre la rivalidad con competidores y en cambio, estos si pueden tenerlo sobre el proyecto.

### **3.3 Análisis de oportunidades y amenazas**

El potencial de oportunidades del proyecto es amplio, no sólo por los componentes del PESTEL y las 5 fuerzas de Porter previamente expuestos sino también dentro del contexto e industria en la que se encuentra el proyecto, toda vez que es un sector creciente en especial a lo que se refiere con el boom de alimentos saludables (Colombia Productiva, 2020), preocupación por el medio ambiente por parte de los clientes (Nielsen, 2019 y Semana Sostenible, 2019), desarrollo de proyectos productivos con proveedores locales y campesinos, un mercado objetivo amplio en crecimiento (millenials) (DANE, 2018) y la ventaja frente a los productos importados ya que estos tienen un mayor precio e ingredientes adicionales para su conservación.

Ahora bien, ciertamente hay varias amenazas a las que el proyecto está expuesto como el hecho que una alimentación saludable tiene un costo alto (no necesariamente es caro, pero si es de mayor valor que la comida no saludable), el hecho de ser un mercado en continuo crecimiento incentiva de igual forma a la aparición de competidores, algunos con un nivel técnico y capacidad financiera relevante en especial de marcas reconocidas con tradicionalmente no competían en este sector de la industria. Así mismo, el hecho que los insumos sean commodities, hace que estén expuestos a la variabilidad de precios en especial la tasa de cambio (TRM) y una realidad es que el poder adquisitivo de las personas ha disminuido.

### **3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector**

El sector de Snacks y Otros en Colombia es una gran oportunidad para el proyecto toda vez que es un mercado de 4.76 Billones de pesos para el 2018 con una Tasa Anual de Crecimiento Compuesto - TACC - del 6.9%.

Así mismo, tal como se evidencia en el esquema de PESTEL, el modelo de negocio planteado tiene una gran oportunidad para desarrollarse ya que:

- A nivel político hay todo el respaldo toda vez que por medio del programa de Colombia productiva y los CONPES 3527 de 2008 y CONPES 3866 de 2016, el sector de alimentos procesados fue priorizado, aunado a lo anterior, la Ley 2069 de 2020 denominada “Ley del Emprendimiento”, claramente demuestra el compromiso del gobierno tanto con el sector como con las pymes, que es el caso particular del proyecto.
- A nivel legal, el INVIMA da los lineamientos para que el desarrollo de todo el proceso cumpla con los más altos estándares de calidad y de esta forma, dar la garantía a los consumidores frente a las características de los productos. De igual forma, una oportunidad interesante es el hecho que por medio del decreto 1174 de 2020, se podrán hacer contratos con dedicación parcial, lo cual facilitar la vinculación de la comunidad campesina dentro de la cadena de valor y así, vincularlos dentro de la propuesta de valor para que sean más allá “unos proveedores”.
- A nivel medioambiental, el modelo de negocio tiene una clara aceptación del mercado toda vez que el 70% de los encuestados están comprometidos con el impacto medioambiental de los productos y este es uno de los pilares dentro del modelo de negocio planteado, desde la elaboración de los productos hasta su empaquetamiento.
- A nivel sociocultural, la población objetivo es el 33% de la pirámide poblacional en Colombia (25-44 años), luego es un universo interesante y atractivo para el modelo de negocios planteado, especialmente por el continuo crecimiento que tiene esta población según la evolución de la pirámide poblacional del país.
- A nivel tecnológico, la cuarta revolución que se vive hoy en día “industria 4.0” cuya base es el internet de las cosas y la democratización de la información, permite evaluar diferentes escenarios de optimización operacional y comercial. Así mismo, el desarrollo “artificial” que está ejecutando la competencia como la impresión 3D de alimentos, genera una gran oportunidad para este tipo proyectos, dónde el objetivo es desarrollar una producción orgánica sin muchos insumos.
- A nivel económico, ciertamente por la situación actual es un reto sobre todo para las pequeñas compañías y la captura de mercado ya que el poder adquisitivo de muchos

hogares se disminuyó debido a la pérdida de trabajo (desempleo) sin embargo, la población objetivo solo tuvo un retroceso del 0.3% , luego la oportunidad aún sigue vigente y en esta medida, será adecuar el modelo de negocio para que pueda adoptar medidas de optimización financiera con el fin de atender las necesidades de los clientes cumpliendo la propuesta de valor del modelo de negocio.

Así mismo, frente al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se evidencia que el modelo de negocio tiene la oportunidad de seguir potencializando su capacidad de poder especialmente frente a los clientes y los productos sustitutos gracias a las características propias de los productos y el posicionamiento de la tipología de estos en el mercado. Ahora bien, se debe generar un esfuerzo importante frente a la competencia y la rivalidad existente en el mercado, especialmente por la solidez técnica y financiera de los competidores, razón por la cual, será clave el trabajo que se desarrolle con los proveedores para que así, a través del encadenamiento productivo, se logre generar esa ventaja competitiva que permita al menos, tener una capacidad neutra frente a la competencia.

## SEGUNDA PARTE

### 4 Estudio piloto de mercado

#### 4.1 Análisis y estudio de mercado

##### 4.1.1 Tendencias del mercado

Se realizó una investigación reuniendo información de fuentes secundarias concluyendo que existe una tendencia mundial que responde a los patrones de consumo de productos saludables y naturales. Se consideraron los estudios realizados por EY (2019) y Colombia Productiva (2020), que concluyen:

1. Los consumidores están adoptando nuevas tendencias en alimentación: <<según una encuesta de Nielsen, el 32% de los encuestados de América Latina busca conscientemente reducir su consumo de azúcar (Nielsen, FMCG and Retail insights reports, 2016); sin embargo, entre el 75% y 95% de los productos procesados tiene azúcar añadida>> (Nielsen, Label insights, 2018)
2. <<El 73% de las personas a nivel global reconoció estar dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente>> (Nielsen, FMCG and Retail Insights, 2019).
3. <<En Estados Unidos, las ventas de los productos naturales representan solo el 10% del mercado de alimentos, pero es un sector de rápido crecimiento. Por ejemplo, en 2017 el crecimiento anual promedio en ventas de productos naturales fue de 7,7%, mientras que el de los productos convencionales fue tan solo del 0,2%. Sin embargo, dentro del segmento de productos naturales, el crecimiento de ciertos productos fue de doble dígito>> (Whipstitch Capital, Healthy Living Consumer Products, 2019):

Tabla 6. Crecimiento de productos naturales

Yogurt de origen vegetal	47%
Bebidas funcionales saludables	24%

Alternativas vegetales a la carne	24%
Barritas de snacks “wellness”	21%
Suplementos alimenticios	21%
Café y té para beber	17%

Fuente. Recuperado de EY, 2019

De la tabla anterior, adicionalmente se concluye que el crecimiento de productos naturales está centrado en el área de snacks, por lo que se realizó un análisis del mercado de éstos, tal como se evidencia a continuación:

La oportunidad que tiene el sector de alimentos procesados es muy alta, puesto que, de acuerdo con Colombia Productiva (2020), en Colombia sólo se consumen 39 kg per cápita/año, mientras que en Latinoamérica el consumo es de 70 kg per cápita/año, y en Norteamérica, que constituye un mercado relevante es de 75 kg al año.

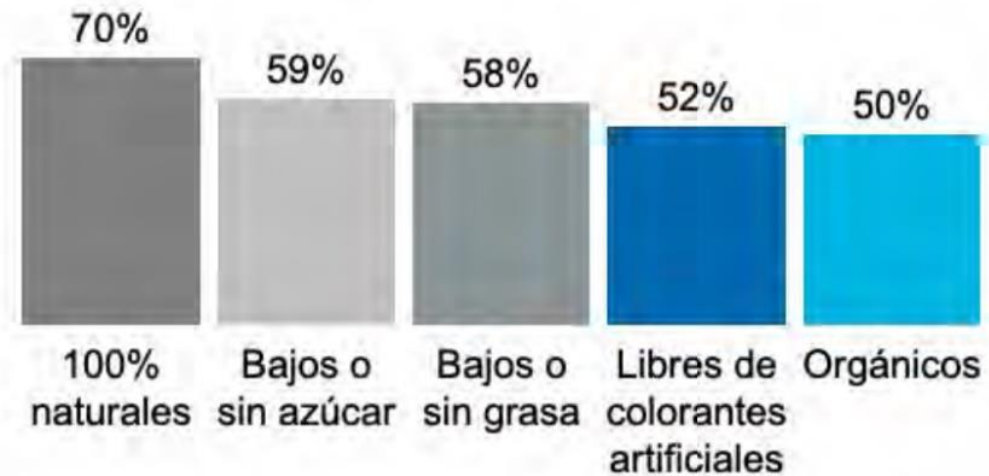
Adicionalmente, se identifica que las actividades que movilizarán la industria de los productos APS son el precio y el desarrollo de productos sofisticados: con bajo contenido de grasa, azúcar, etc. y con ingredientes autóctonos. (Colombia Productiva, 2020).

<<La demanda de líneas saludables de productos existentes, de ingredientes naturales o de productos de origen “artesanal” demuestra que la población colombiana está cambiando sus costumbres de consumo y está siendo más consciente de la importancia de una alimentación sana, tendencia a la que la industria está respondiendo adecuadamente.>> (Colombia Productiva, 2020, P. 26).

Según Euromonitor-EMIS, en el periodo 2010-2018 las ventas de productos sofisticados (categoría health & wellness) crecieron más en Colombia que en otros países de la región como México y Perú (13,2 % versus 9,2 % y 6,6 %).

Según indica Colombia Productiva (2020), los estudios de Nielsen indican que los atributos que se esperan en los productos son como se muestran en la siguiente figura:

Figura 2. Atributos de producto que el consumidor espera encontrar



Fuente. Colombia productiva, 2020, P. 28

La sociedad actual cuenta cada vez con menos tiempo y se valoran más otro tipo de actividades que la preparación de comida. Los hogares de uno o dos hogares son cada vez más comunes. El tipo de empaque influye en la decisión de compra. En cuanto a conveniencia se debe considerar la facilidad para transportar el alimento, la responsabilidad ambiental del empaque, la presentación de este y el precio. El consumidor es cada vez más informado y consciente de la relación salud-alimentación: <<El 78 % de los colombianos manifiesta que sabe leer una etiqueta nutricional de un alimento, y el 67 % asegura que es muy importante consultar los ingredientes de los alimentos antes de comprarlos.>> (Colombia Productiva, 2020, P. 29).

En cuanto a las tendencias de consumo de snacks, un estudio de Nielsen permite ver que los colombianos los utilizan principalmente para: <<Un 31% asegura que a menudo los consume para calmar el hambre entre las comidas (onces, medias nueves), un 30% señala comerlos por nutrición, un 27% los consume a menudo para impulsar sus energías>> (Nielsen 2018)

Esta encuesta permite ver también los snacks que les gusta consumir a los colombianos, y en el top de los más importantes se encuentran yogurt, queso, helado, chocolate y fruta fresca. Para los colombianos también son importantes los atributos relacionados con sabor y textura de los snacks, así como todos aquellos que tienen de alguna manera un componente relacionado con lo saludable. (Nielsen, 2014). A esta tendencia se suma la gerente de Pepsico, Mónica Contreras,

quien, en entrevista indicó que el consumo de snacks en Colombia viene creciendo, y la empresa se están enfocando en hacer productos con atributos funcionales, y están trabajando en reducir los contenidos de sodio y azúcar en sus productos, para responder a un mercado que exige productos saludables. (La nota económica, 2019).

En cuanto a temas ambientales, vale la pena también resaltar algunos hallazgos que permiten identificar los clientes más interesados en el producto medioambiental que buscamos ofrecer. Según Nielsen (2019):

- El 47% de los colombianos declara que comprará productos/marcas ecológicas, incluso si son más caros.
- El tipo de empaque, marca y diseño son algunas de las características a las que los colombianos están dispuestos a renunciar para comprar productos amigables con el medio ambiente.
- El problema ambiental que más preocupa a los colombianos es la contaminación del agua. Seguimiento de este se encuentran la contaminación del aire y la escasez del agua.

Así mismo, según CODS (2019), el 57 por ciento de los consultados afirmó que el gobierno debería dar prioridad a la preservación del medio ambiente sobre la generación de empleo. De igual forma, según Semana Sostenible (2019) <<El análisis indica que el target de consumidores con mayor conciencia de la protección ambiental corresponde a los millenials (21-34 años), con un 85%, seguido de la Generación Z (15-20 años) y la generación X (35-49 años).>>

#### **4.1.2 Segmentación de mercado**

Haciendo uso de las características que recomienda Botero (2011): Geográficas, demográficas, psicológicas, comportamiento de compra; se hace una segmentación de mercado como sigue:

Tabla 7. Segmentación de mercado

	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>Fuente</b>	<b>SDB Bogotá<sup>1</sup></b>	<b>DANE</b>	<b>ICEX (2019)</b>
<b>Geográfica</b>	Bogotá – Población urbana 99.6%	Colombia – Cabeceras municipales 77.1%	Estados Unidos – Miami, La Florida
	<b>7'804.660</b>	<b>38'837.138</b>	<b>6'158.824</b>
<b>Demográfica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rango de edad 25-44 años – 33.,8%</li> <li>Género: Hombres 49.1% Mujeres 50.9%</li> <li>Tamaño hogares 1 persona 22.4% 2 personas 23.7% 3 personas 23.5%</li> <li>Ingresos. &gt;2 salarios mínimos 1 persona 24,1% 2 personas 39,2% 3 personas 48,3%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rango de edad 25-44 años – 39,2%</li> <li>Género: Hombres 47.8% Mujeres 52.2%</li> <li>Tamaño hogares 1 persona 18.5% 2 personas 21.7% 3 personas 23.2%</li> <li>Ingresos familiares &gt;2 salarios mínimos 1 persona 20,9% 2 personas 33,7% 3 personas 41,2%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rango de edad 18-65 años 74.5%</li> <li>Género Hombres 36.4% Mujeres 38,1%</li> </ol>
	<b>686.910</b>	<b>3'157.155</b>	<b>4'588.323 Adicional</b>
<b>Psicológica</b>	Amor por la naturaleza y la buena salud Practicante de deportes y de actividades al aire libre Preocupación por proteger el planeta y asegurar un mejor futuro a las nuevas generaciones		
<b>Conductuales</b>	Desea un producto alimenticio realmente saludable en cuanto a ingredientes, mínimo impacto ambiental y mínimo procesamiento.		

Fuente. Información recuperada del SDP Bogota, DANE, Terridata e ICEX (2019)

#### 4.1.3 Descripción de los consumidores

Para la descripción de los consumidores se hizo uso de la metodología del Design Thinking (s.f.) donde se identificó el siguiente perfil:

Hombre o mujer, en un rango de edad entre 25 y 44 años, de contextura atlética, que vive en Bogotá, trabaja como empleado devengando un salario igual o mayor a 2 millones de pesos mensuales de nivel profesional, es amante de la naturaleza y la buena salud, así como de las

<sup>1</sup> <https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=baabe888c3ab42c6bb3d10d4eaa993c5>

actividades al aire libre, siente preocupación por la sostenibilidad ambiental del planeta y vive en hogares pequeños conformados por máximo 3 personas.

#### 4.1.4 Tamaño del mercado

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la sección 4.1.2, donde se realizó la segmentación del mercado preliminar, se tiene el siguiente tamaño estimado del mercado:

Tabla 8. Tamaño del mercado

Mercado Objetivo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Universo	7'804.660	38'837.138	6'158.824
Proyectado	686.910	3'157.155	4'588.323 Adicional

Fuente. Ver tabla 7

Este tamaño de mercado objetivo proyectado es preliminar, basado en información secundaria, razón por la cual está sujeto a cambios y/o calibración una vez realizados los estudios piloto de clientes/mercado con la herramienta establecida en la sección 4.1.6.

#### 4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

Tabla 9. Riesgos y oportunidades de mercado

RIESGOS	OPORTUNIDADES
El mercado de alimentos saludables está en continuo crecimiento y cada vez aparecen más competidores. Competidores solidos a nivel técnico y financiero. Productos sustitutos. Marcas reconocidas en el mercado. Insumos importados afectados por la TRM. Caída del poder adquisitivo (DANE).	Boom de alimentos saludables y reducción consumo productos lácteos. Clientes preocupados por el medioambiente. Interés de campesinos en proyectos productivos. Productos importados: mayor precio e ingredientes adicionales para conservación. Mercado objetivo (millenials) en crecimiento (DANE) Política nacional sector alimentos procesados y la salud nutricional (Conpes 3866, PND EC-8, Ley 1122 de 2007). Ley 2069 de 2020 denominada “Ley del Emprendimiento”,

Fuente. Elaboración propia

#### 4.1.6 Diseño de la herramienta de investigación - “Encuesta Hebefood”.

Tabla 10. Diseño de la herramienta de investigación

Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico
Población objetivo	Vive en Bogotá y poblaciones vecinas Personas en un rango de edad entre 25 y 44 años preferiblemente De cualquier género Que tenga hábitos saludables Que este preocupada por el medio ambiente
Método de muestreo	Encuesta virtual Uso de la herramienta GoogleForms
Cuestionario	Ver anexo 4

Fuente. Elaboración propia

#### 4.1.7 Objetivos

- Identificar la aceptación del producto por parte del segmento de personas consumidoras de alimentos saludables en la ciudad de Bogotá.
- Identificar perfil de consumidores de alimentos saludables basados en intención de uso, precios y frecuencia de compra, competencia, servicio y oferta.
- Realizar la proyección de ventas o planeación de los ingresos del pan de negocio.
- Planear la estrategia de mercadeo.

#### 4.1.8 Cálculo de muestra

Considerando los datos de la Tabla 8. se estima el tamaño de la muestra a partir del universo a corto plazo de 7'804.660 personas (sección 4.1.4) se determina:

Tabla 11. Cálculo de muestra

Tamaño del universo	7'804.660
Heterogeneidad	50%
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Tamaño de muestra	385

Fuente. Elaboración propia considerado la herramienta de Netquest<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://www.netquest.com/es/calculadora-tamano-muestra>

#### 4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Ver anexo 4 – Encuesta Hebefood

#### 4.1.10 Metodología de análisis de los competidores

Una vez identificados los competidores, se analizan con las siguientes tres (3) preguntas:

- ¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?
- ¿Cómo afectará este competidor a su negocio?
- ¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?

Para analizar los competidores se hace uso también de la definición de grupos estratégicos (Wheelen, 2018, p.p 146-147), y de esta forma determinar los competidores que hacen uso de las mismas estrategias con recursos similares. Mediante esta metodología se puede conocer el ambiente competitivo y graficar la posición de mercado de cada uno de los competidores mediante el uso de dos variables estratégicas en los ejes X y Y. Los competidores analizados fueron: Multisoy – Productos ricos al natural S.A.S, Apetei, Sabyi y El Pomar (Mulai). Es importante precisar que si bien, uno de los jugadores de la industria más reconocidos es Beyond Meat, este no fue analizado debido a que no es comparable con el proyecto ni las compañías antes mencionadas, debido a su alto nivel de desarrollo tecnológico y capacidad financiera.

## 4.2 Resultados

### 4.2.1 Resultados del análisis de la competencia

Tabla 12. Evaluación de rivalidad entre competidores

#	Enumere sus principales competidores	Productos que comercializa	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Multisoy –	Tofu y tofu marinado	Venta en tiendas virtuales y posicionadas de productos veganos	Mayor cobertura del mercado nacional	Alianzas estratégicas con tiendas virtuales mejor posicionadas

#	Enumere sus principales competidores	Productos que comercializa	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
2	Apetei	Tofu, tofu marinado, hamburguesa de tofu y leche de soya.	Venta en grandes almacenes de cadena	Mayor posicionamiento en segmento de clientes de mayor poder de adquisición	Manejo de redes de referidos y promoción por medio de medios digitales
3	Sabyi	Tofu, y alimentos elaborados a base de soya como hamburguesas, albóndigas y algunos embutidos. Yogurt de almendras.	Integración con otros productos naturales y establecimiento de tienda virtual con envíos directo y seguimiento de pedidos	Empresas de mayor penetración en el mercado de segmentos de clientes de alto poder de adquisición	Promoción de recetas y contenido relacionado con el uso de los productos
4	El Pomar (Mulai)	Bebidas vegetales	Posicionamiento a gran escala por medio de alianzas por marca de productos como El Pomar	Mayor posicionamiento y consumo de bebidas en base de nueces	Manejo de redes de referidos y promoción por medio de medios digitales

Fuente: Elaboración propia

Haciendo uso de la metodología de Wheelen (2018), encontramos que, en el sector industrial de la alimentación saludable, y cerrándolo más aún a los alimentos de origen vegetal se pueden identificar una serie de organizaciones cuyas estrategias difieren como se muestra en la figura a continuación donde se han considerado dos variables estratégicas:

En el eje x, el grado de procesamiento. Está considera:

- La cantidad de ingredientes que tienen los productos, aditivos, y mejoradores adicionados.
- El nivel de investigación. Inversión realizada en investigación para diseñar el producto.
- La industrialización en cuanto a maquinaria y procesos automatizados.

En el eje y, el precio del producto en el mercado.

Figura 3. Mapa de grupos estratégicos



Fuente. Elaboración propia

En el mapa de grupos estratégicos se pueden identificar cuatro grupos claros de estrategias que consideran precios y nivel de procesamiento. Hebefood implementaría una estrategia de bajo nivel de procesamiento y bajos precios, entrando en competencia directa con Multisoy.

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

A fin de verificar los resultados de la Encuesta Hebefood, se procedió a aplicar diferentes filtros de tal manera que se pueda ajustar la segmentación de mercado establecida para el corto plazo de 7'804.660 personas y así, poder determinar la población objetivo del proyecto.

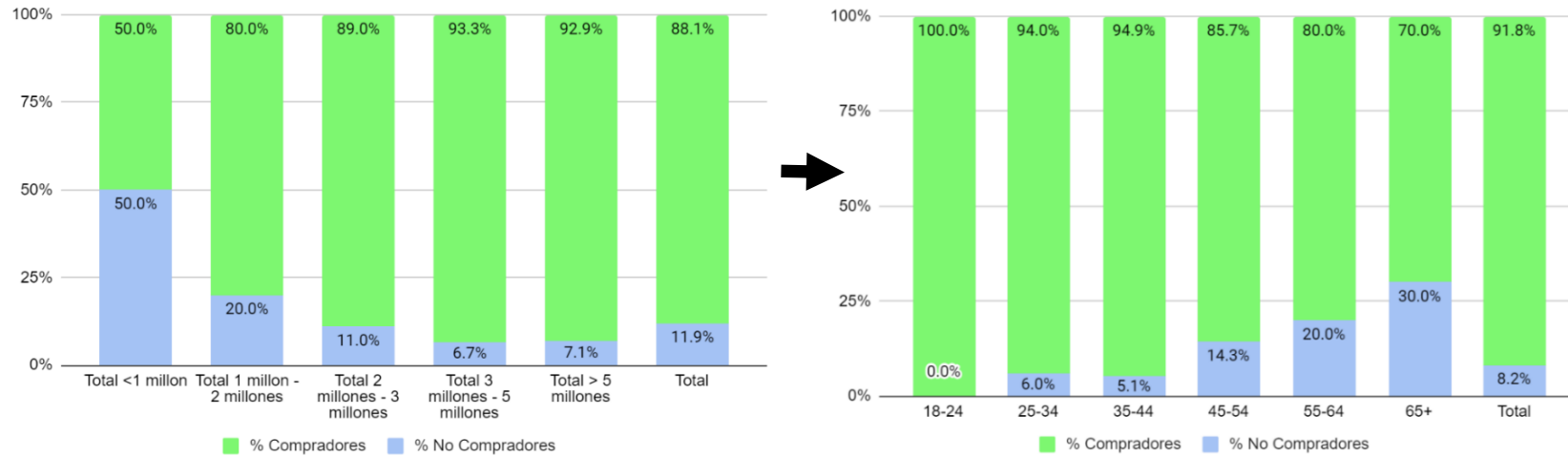
Se lograron realizar con éxito 400 encuestas, una vez eliminadas algunas con datos incompletos o repetidas. Así mismo, se eliminaron aquellas que por ubicación geográfica estuvieran por fuera de Bogotá, logrando el tamaño de muestra recomendado en la sección 4.1.8., 385 encuestas que entregan la información más relevante para el estudio de mercado.

Las preguntas de la encuesta Hebefood se dividieron según la categoría de los datos obtenidos como sigue:

- a) Segmentación en grupos de clientes
- b) Personalización - Intención de uso del producto
- c) Precios y frecuencia
- d) Competencia
- e) Diseño de Servicio
- f) Oferta

Al revisar la categoría a): Segmentación en grupos de clientes, se encuentra que los datos que realizan una segmentación relevante son los indicados en la siguiente figura:

Figura 4. Segmentación en grupo de clientes

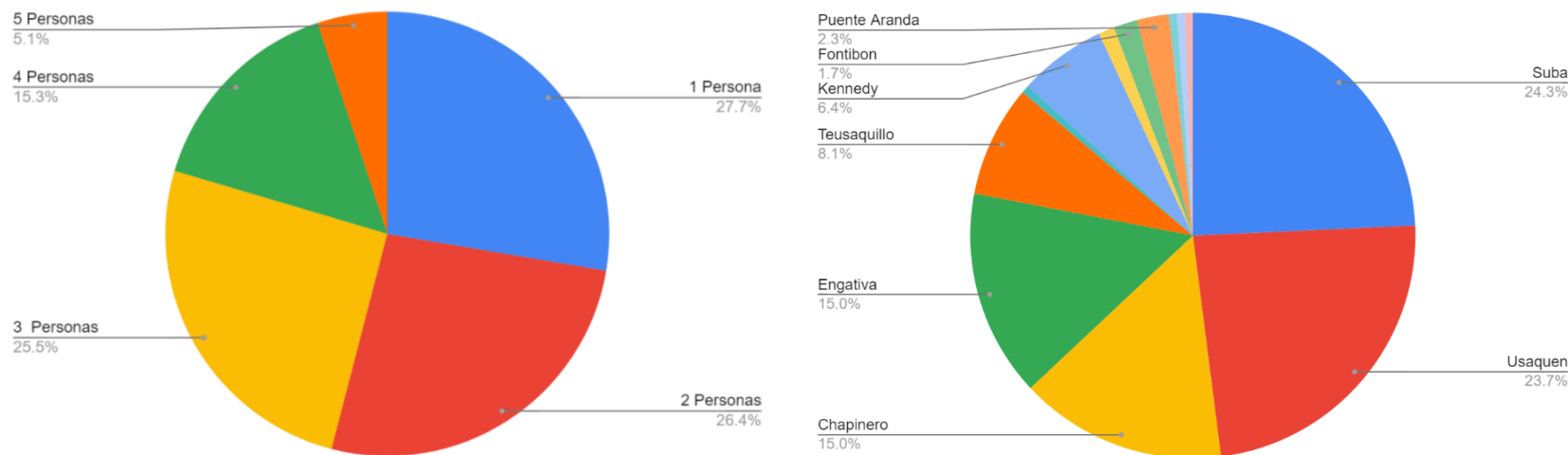


Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

Se concluye, por tanto, que los potenciales clientes se encuentran concentrados en las personas con ingresos iguales y/o superiores a 2 millones de pesos colombianos y un rango de edad entre 18 y 44 años esto debido a que, para ambos criterios, el % Compradores esta alrededor del 90% o más.

De igual forma se procede a analizar la categoría b) Personalización – intención de uso del producto, sobre la cual se encuentran las siguientes características relevantes:

Figura 5. Personalización



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

Los clientes potenciales se concentran en hogares conformados por 1 a 3 personas, y son aquellos que viven en las localidades de Suba, Usaquén, Chapinero, Engativá y Teusaquillo, ya que ambos criterios representan por lo menos aproximadamente el 80% de la población. Se adiciona Barrios Unidos por la cercanía geográfica a las localidades identificadas.

Considerando los resultados anteriores, se procedió a aplicar sobre el tamaño de universo de 7'804.660 personas<sup>3</sup> definidos en a la Tabla 8 los siguientes los filtros: i) localidad, ii) rango de edad, iii) ingresos iguales y/o superiores a 2 millones de pesos mensuales y iv) tamaño de hogar de 1 a 3 personas y el resultado es que la población objetivo del proyecto es de 346.555 personas.

<sup>3</sup> <https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=baabe888c3ab42c6bb3d10d4eaa993c5>

Tabla 13. Población Objetivo

Población Bogotá	Localidades seleccionadas con rango de edad 20-44 años		Población con ingresos superiores a \$2.000.000 y tamaño de hogar de 1 a 3 personas	
	Porcentaje (%)	Número de personas	Porcentaje (%)	Número de personas
7'804.660	17.05%	1'330.695	26,04%	346.513

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

Habiendo identificado la segmentación de los clientes con mayor interés en los productos de Hebefood y las características adicionales que los identifican, se revisa la categoría c) de la encuesta: Precios y frecuencia donde se pueden identificar los productos de mayor interés y la frecuencia de compra para el grupo de clientes identificado:

Figura 6. Productos de interés y frecuencia de compra

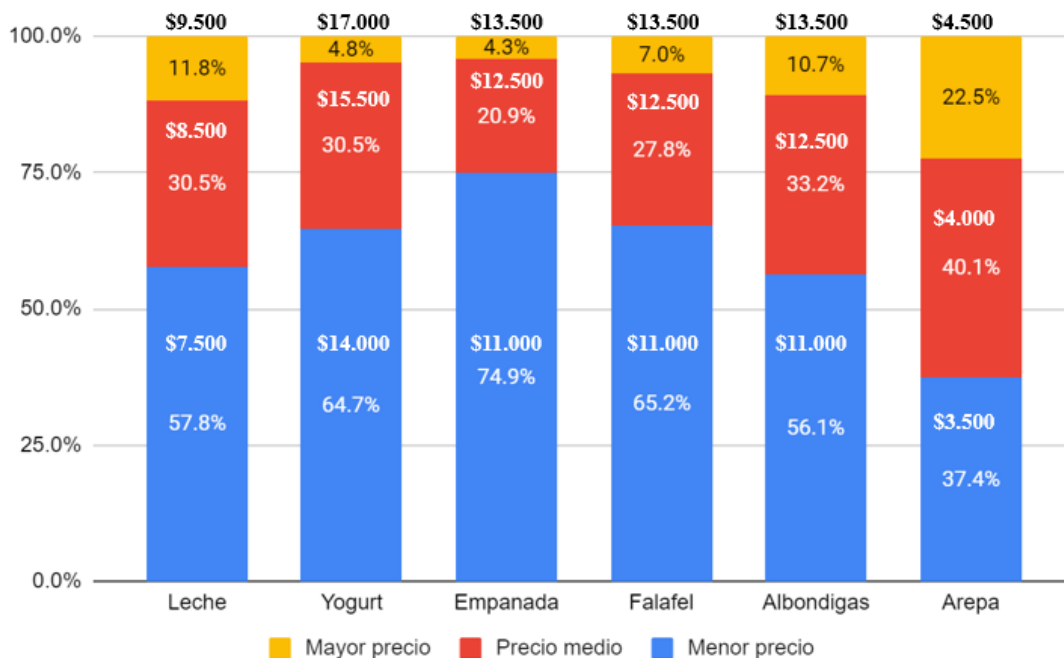


Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

De acuerdo con la figura anterior, el portafolio de los productos a considerar (>95%) está conformado por: Yogurt vegetal, leche de soya, empanadas chinas, falafel de garbanzo, albóndigas de lenteja y arepas.

Para determinar el precio de venta de estos productos se consideran los resultados obtenidos de la encuesta Hebefood:

Figura 7. Análisis de Precios de Venta



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

Lo que respecta a las categorías d), e) y f) fueron utilizados para determinar el marketing mix, tal como se evidencia más adelante.

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

Siendo así, la demanda potencial de ventas resulta de aplicarle a la población objetivo de 346.513 personas, un factor de intención de compra del 96,15% (ver Figura 6), tal como se evidenció en la Encuesta Hebefood, dando como resultado una demanda potencial de 333.172 personas.

Teniendo en cuenta los resultados de Figura 6 y la demanda potencial de 333.172 personas se obtiene la Tabla 14, dónde se distribuye el valor anterior de acuerdo con la frecuencia de compra.

Ahora bien, esta tabla también muestra la demanda potencial objetivo de Hebefood, que ha sido estimada basada en la capacidad instalada de la planta, razón por la cual sobre el 100% antes mencionado, el proyecto atendería el 0,65% de dicha población, es decir a 2.166 personas.

Aunado a lo anterior, se plantea un esquema conservador para el primer año en términos de las ventas, aplicando un factor de operación del 0,6 sobre la capacidad instalada de la planta, resultando que, para el primer año, el proyecto atendería 1.299 personas.

Tabla 14. Demanda potencial según frecuencia de compra

FRECUENCIA DE COMPRA	PORCENTAJE (Figura 6)	DEMANDA POTENCIAL 100%	DEMANDA OBJETIVO - 0,65%	DEMANDA OBJETIVO AÑO 1 - 0,39%
> 1 Vez por semana	8,1%	26.987	175	105
1 Vez por semana	39,2%	130.603	849	509
1 Vez c/ 15 días	30,6%	101.951	663	398
1 Vez al mes	22,1%	73.631	479	287
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>333.172</b>	<b>2.166</b>	<b>1.299</b>

Fuente. Elaboración propia considerando resultados encuesta Hebefood

Una vez definida la frecuencia de compra (Tabla 14), se construye la Tabla 15 en función de la demanda potencial mensual de cada producto de acuerdo con el interés identificado en la Encuesta Hebefood (ver Figura 6).

Las tablas 15 y 16 muestran de manera desagregada la demanda mensual por producto, siendo esta el resultado de:

- i) Referenciar la demanda (potencial y objetivo) indicados en la Tabla 14.
- ii) Multiplicar dicha demanda (potencial y objetivo) por factores de 8 (>1 vez por semana), 4 (1 vez por semana), 2 (1 vez c/15 días) y 1 (1 vez al mes) y sobre este resultado,
- iii) Aplicar la distribución porcentual del producto de interés (ver Figura 6) sobre el resultado anterior.

Adicionalmente, considerando el valor que estaría dispuesto a pagar el potencial comprador (ver Tabla 17), se muestran también los potenciales ingresos mensuales y por producto.

Tabla 15. Demanda potencial

PRODUCTO DE INTERES	VALOR DE VENTA	INTERES SEGÚN ENCUESTA	DEMANDA POTENCIAL - 100% - 333.172 PERSONAS	
			DEMANDA MENSUAL PRODUCTO	INGRESOS MENSUALES POR PRODUCTO (MM COP)
LECHE DE SOYA (1 Litro)	\$ 8.000	23,48%	238.519	\$ 1.908,2
YOGURT VEGETAL (1 Litro)	\$ 15.000	34,96%	355.138	\$ 5.327,1
EMPANADAS CHINAS (5 Und - Aprox. 400gr)	\$ 12.000	17,48%	177.569	\$ 2.130,8
FALAFEL DE GARBANZO (6 Und - Aprox. 300gr)	\$ 12.000	11,99%	121.799	\$ 1.461,6
ALBONDIGAS DE LENTEJA (8 Und - Aprox. 320gr)	\$ 12.000	9,86%	100.161	\$ 1.201,9
AREPAS DE SOYA (6 Und - Aprox. 300gr)	\$ 4.000	2,23%	22.653	\$ 90,6
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL</b>	-	-	<b>1.015.839</b>	<b>\$ 12.120,2</b>
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL</b>	-	-	<b>12.190.068</b>	<b>\$ 145.442,2</b>

Fuente. Elaboración propia considerando resultados encuesta Hebefood

Tabla 16. Demanda objetivo

PRODUCTO DE INTERES	VALOR DE VENTA	INTERES SEGÚN ENCUESTA	DEMANDA OBJETIVO – 0.65% 2.166 PERSONAS		DEMANDA OBJETIVO – 0.39% 1.299 PERSONAS	
			DEMANDA MENSUAL PRODUCTO	INGRESOS MENSUALES POR PRODUCTO (MM COP)	DEMANDA MENSUAL PRODUCTO	INGRESOS MENSUALES POR PRODUCTO (MM COP)
LECHE DE SOYA (1 Litro)	\$ 8.000	23,48%	1550	\$ 12.4	930.00	\$ 7.4
YOGURT VEGETAL (1 Litro)	\$ 15.000	34,96%	2308	\$ 34.6	1385.00	\$ 20.8
EMPANADAS CHINAS (5 Und - Aprox. 400gr)	\$ 12.000	17,48%	1154	\$ 13.8	692.00	\$ 8.3
FALAFEL DE GARBANZO (6 Und - Aprox. 300gr)	\$ 12.000	11,99%	791	\$ 9.5	475.00	\$ 5.7
ALBONDIGAS DE LENTEJA (8 Und - Aprox. 320gr)	\$ 12.000	9,86%	651	\$ 7.8	390.00	\$ 4.7
AREPAS DE SOYA (6 Und - Aprox. 300gr)	\$ 4.000	2,23%	147	\$ 0.6	88.00	\$ 0.4
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL</b>	-	-	<b>6.601</b>	<b>\$ 78,8</b>	<b>3.960</b>	<b>\$ 47,3</b>
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL</b>	-	-	<b>79.212</b>	<b>\$ 945,1</b>	<b>47.520</b>	<b>\$ 567,0</b>

Fuente. Elaboración propia considerando resultados encuesta Hebefood

De la Tabla 15 se concluye que la demanda potencial para el primer año es de ventas mensuales por \$12.120,2 millones de pesos y ventas anuales por \$145.442,2 millones de pesos colombianos.

La demanda objetivo para Hebefood representa el 0,65% de la demanda potencial, correspondiente a ventas mensuales por \$78,8 millones de pesos y ventas anuales por \$945,1 millones de pesos colombianos (ver Tabla 16).

La demanda objetivo para Hebefood representa el 0,39% de la demanda potencial para el primer año, correspondiente a ventas mensuales por \$47,3 millones de pesos y ventas anuales por \$567,0 millones de pesos colombianos (ver Tabla 16).

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

La estrategia de generación de ingresos está basada en los resultados de la Encuesta Hebefood, en especial con las respuestas recibidas en las “¿Cómo te gustaría comprar los productos?” y “¿Existe algún obstáculo que no te permita mejorar tus hábitos alimenticios?”.

En este sentido, la estrategia estará encaminada en aumentar las actividades y efectividad del marketing y promoción que se realiza, desarrollo de alianzas estratégicas para la distribución de los productos, y mejorar la experiencia de compra de los productos principalmente ya que, en términos de precios, estos fueron validados por la Encuesta Hebefood.

#### **4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.**

Uno de los resultados más relevante de la Encuesta Hebefood es el hecho que el 88% del total de los encuestado dijo estar interesado en comprar alguno de los productos e inclusive, al aplicar todos los filtros antes mencionados, la participación de los compradores se aumenta al 96,15%, luego es evidente que la comida saludable ciertamente tiene una gran oportunidad.

De igual forma, hoy en día gracias al avance de la tecnología, la comunicación tanto con clientes como con potenciales consumidores se ha convertido en toda una experiencia, es decir, ya no se limita a la transmisión de un mensaje sino a la posibilidad de pedir y controlar un pedido en tiempo real, acceder a toda la información posible e inclusive el poder generar una interacción directa y personalizada entre las partes, dando como resultado la creación de una conexión/vínculo para el corto, mediano y largo plazo.

Dado lo anterior, se evidencian riesgos como el poder acceder y satisfacer con todos los estándares de calidad a toda la población objetivo, toda vez que gracias a la intención de compra antes enunciada, ciertamente será un reto tanto el desarrollo productivo (capacidad instalada) como logístico (distribución/calidad) y el riesgo del servicio al cliente, ya que si bien se cuentan con todas las ventajas antes enunciadas, así mismo, existe el reto de cumplir con todos los estándares no sólo normativos sino sociales como servicio cordial, puntual, atención en vivo y con acceso 24/7 y atención a PQRS.

## 5 Estrategia y plan de introducción de mercado

La estrategia que se ha determinado implementar es la “Concentrada” (Botero, 2011) ya que los productos que estarán dentro del portafolio de Hebefood tienen una alta interrelación, razón por la cual, si bien es posible que haya varios tipos de consumidores según los productos a ofrecer, se contempla que un producto tenga la capacidad de “jalonar” otros, gracias a la conexión que tienen sobre todo en términos de ingredientes.

### 5.1 Objetivos mercadológicos.

A continuación, se presentan los principales objetivos del plan de mercado basados en que estos sean SMART (Doran, G, 1981):

- Lograr llegar a más del 1% del mercado objetivo (33.321 personas) dentro de los siguientes 7 años manteniendo y/o aumentando la rentabilidad de Hebefood.
- Lograr un nivel de confianza del 95% del total de los clientes de Hebefood dentro de los próximos 4 años medido a través del índice de retención de clientes, índice de recomendaciones e índice de comentarios positivos.
- Lograr que la marca Hebefood y/o algunos de sus productos tenga un posicionamiento SEO entre las primero 5 opciones de la primera página de buscadores reconocidos como Google dentro de los próximos 5 años.

### 5.2 La estrategia de mercadeo

Tal como se mencionó previamente, la estrategia será concentrada (Botero, 2011) con enfoque hacia la fidelización basado en los siguientes pilares (MGLOBAL, 2015):

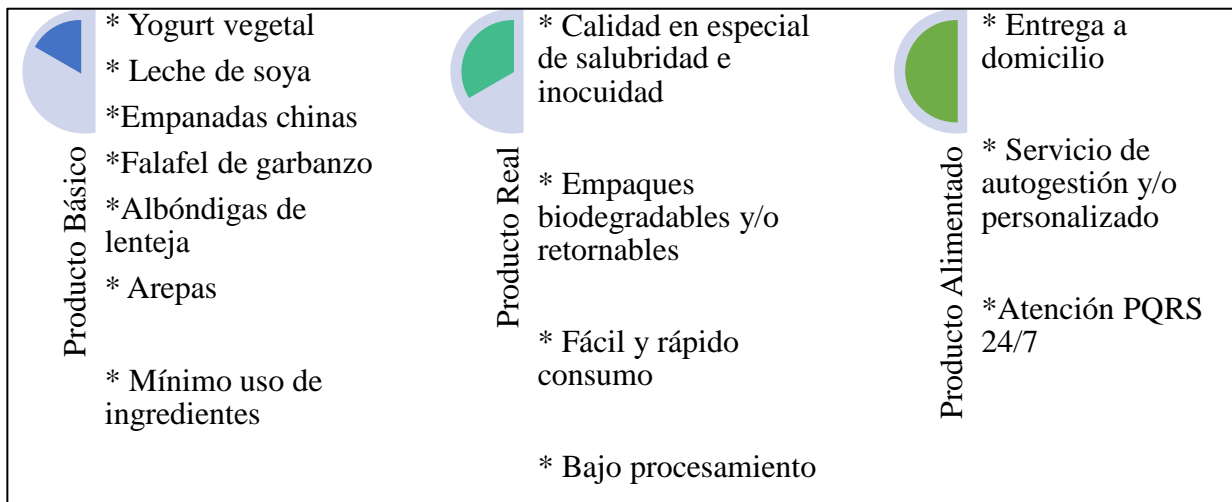
- Marketing relacional: Será de vital importancia tanto captar, fidelizar y recuperar clientes como gestionar la lealtad de estos, razón por la cual no sólo se satisfará las necesidades puntuales sino también el poder en lo posible, cumplir con sus deseos y superar sus expectativas.
- Gestión de lo percibido: El valor percibido es la clave del éxito de cualquier producto, razón por la cual, se hará de manera activa la promoción y monitoreo de

la percepción del valor que reciben los clientes en la compra, uso/consumo y disposición (valor residual y compromiso ambiental).

### 5.3 Estrategias de producto y servicio.

De acuerdo con la Encuesta Hebefood, a continuación, se desarrollan los niveles de los productos a ofrecer (Botero, 2011):

Figura 8. Productos – Mmix

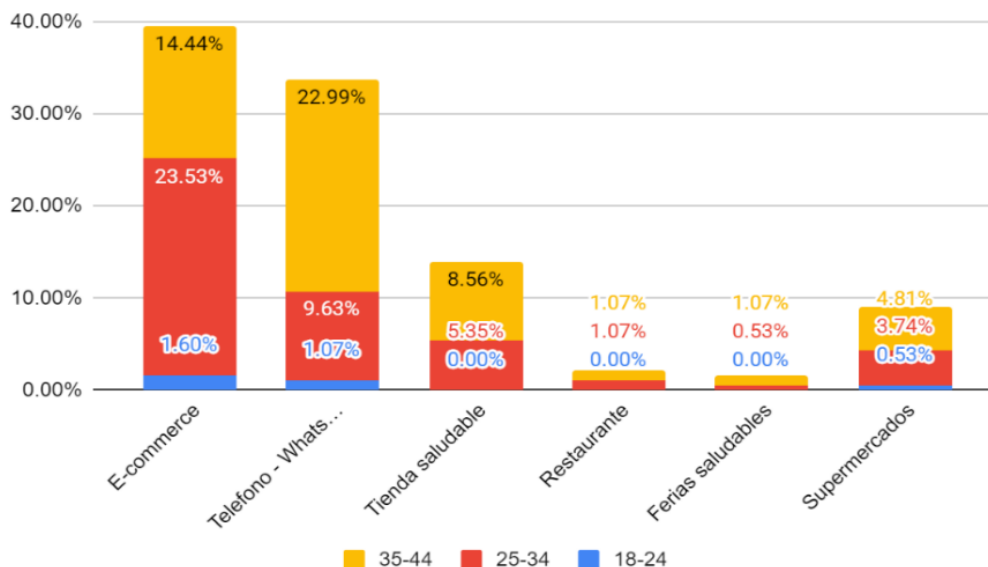


Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

### 5.4 Estrategias de distribución.

De acuerdo con la Encuesta Hebefood, independientemente de la edad, más del 73,2% de los encuestados prefieren adquirir los productos vías E-commerce (39,5%) y Teléfono-Whastapp (33,7%), razón por la cual la distribución estará fundamentada principalmente en la alianza que Hebefood realizará con una compañía logística, toda vez que, si bien se contará con distribución propia, la alianza permitirá aumentar la cobertura geográfica y calidad del servicio de entrega en Bogotá.

Figura 9. Plaza - Mmix

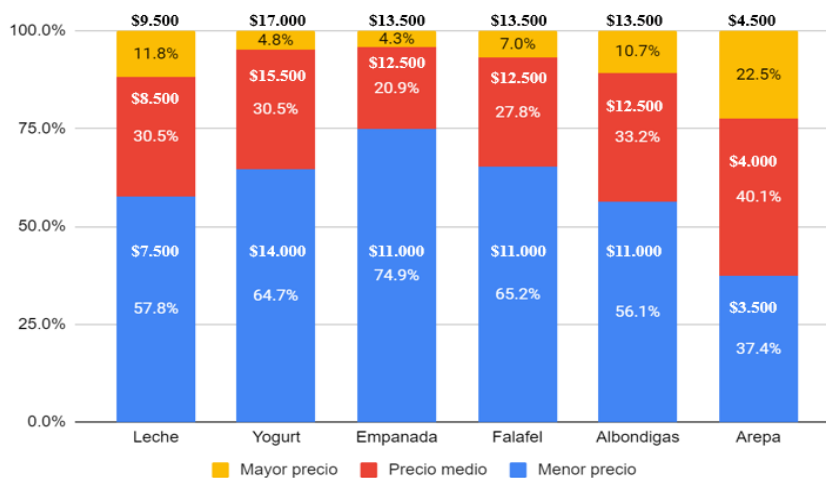


Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

### 5.5 Estrategias de precio.

La forma de determinar el precio de venta de cada uno de los productos fue a través de la Encuesta Hebefood y se determinó utilizar el precio promedio ponderado de cada producto redondeado a la unidad de mil (1.000) más próxima.

Figura 10. Análisis de Precios de Venta



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

De acuerdo con lo anterior, el precio de los productos es el siguiente:

Tabla 17. Precios – Mmix

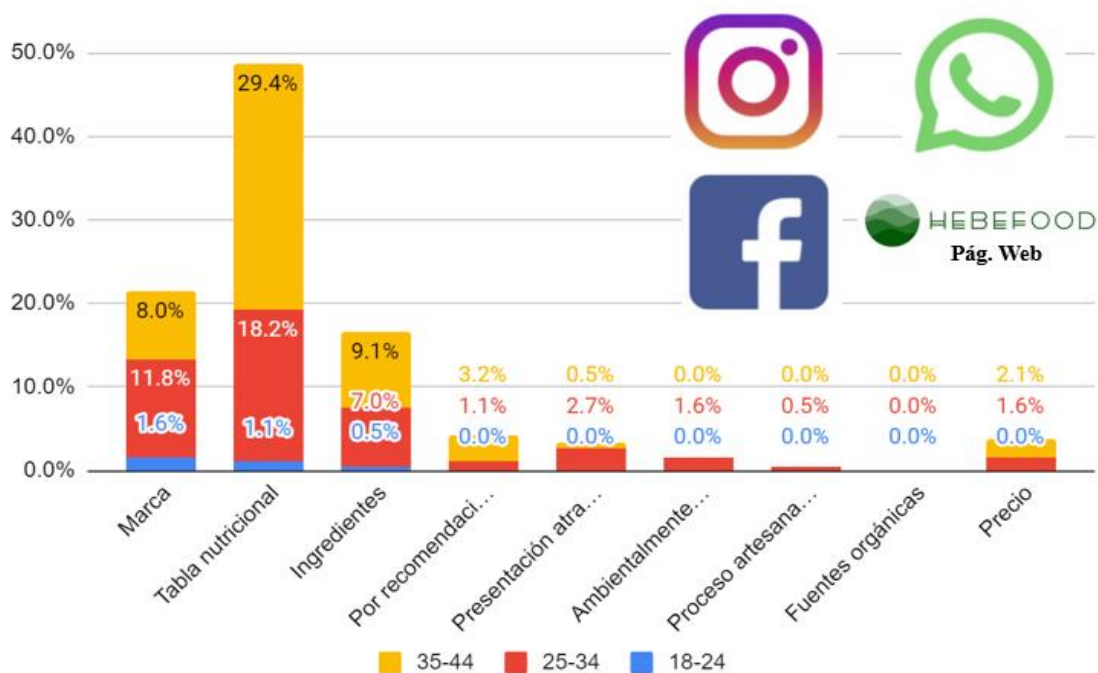
Leche	Yogurt	Empanada	Falafel	Albóndigas	Arepa
8.000	15.000	12.000	12.000	12.000	4.000

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

## 5.6 Estrategias de comunicación y promoción

De acuerdo con la Encuesta Hebefood, se evidencia que más del 86,7% de los compradores tiene interés principalmente en los siguientes aspectos: Tabla nutricional (48,7%), Marca (21,4%) e Ingredientes (16,6%). De esta manera y teniendo en cuenta la estrategia de plaza (distribución) planteada, se implementarán acciones basadas en informar, motivar y recordar la existencia de los productos, por medio de anuncios de promociones/descuentos, historias/blogs e influencers, haciendo énfasis en los aspectos señalados previamente, todo por medio de las redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y página web.

Figura 11. Promoción - Mmix



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

## 5.7 Estrategia de fuerza de ventas

La estrategia estará fundamentada tanto en la generación de venta como de rentabilidad y recaudo, fundamentado en los pilares del marketing relacional y gestión de lo percibido previamente establecidos ya que el éxito de la fuerza de ventas requiere del monitoreo y análisis constante del comportamiento tanto de los clientes como de los potenciales consumidores, bajo la premisa de saber en tiempo real, “qué es lo que funciona y que no” (Salesforce.com, s.f).

## 5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Figura 12. Presupuesto de la mezcla de mercado



Fuente. Elaboración propia

## 6 Aspectos técnicos

### 6.1 Objetivos de producción

Producir los alimentos que demanda la sociedad bogotana, según la encuesta Hebefood, caracterizados principalmente por tener un alto valor nutricional y usar ingredientes naturales, representados por ser de origen vegetal y el uso nulo de aditivos artificiales. Mediante el uso de tecnología que implica bajo procesamiento se logrará una mayor productividad y un producto artesanal.

## 6.2 Fichas técnicas de los productos

Tabla 18. Ficha Técnica

Producto	Presentación / Tamaño	Conservación	Descripción	Características Organolépticas	Materia prima
Leche	Botella de vidrio 1 Litro	Bebida pasteurizada Después de abierta, mantener refrigerado y consumir en 1 semana Vida útil 6 meses sin refrigerar sin exposición a luz directa.	Producto que se obtiene a partir de la molienda de granos: soya, almendra, quinua y mezcla de éstos.	Olor: Fresco, característico a soya Sabor: Neutro, sabor no definido. Color: blanquecino Textura: Líquido, lechoso. Apariencia: Tipo lechada	Grano natural, agua filtrada, bicarbonato de sodio.
Leche fermentada - Yogurt	Botella de vidrio 1 Litro y 250ml	Mantener refrigerado (2-4°C) y una vez abierto consumir en el menor tiempo posible. Vida útil refrigerado 1 mes.	Producto de consistencia cremosa que se obtiene a partir de la fermentación de la leche que combina las propiedades nutricionales de la soya y avena con las ventajas para la salud del yogur.	Olor: Fermentado, característico yogurt. Sabor: Neutro, ácido, característico al yogurt. Color: Blanco cremoso, blanco hueso. Textura: Cremosa, pastosa. Apariencia: Tipo cuajada cremosa.	Granos naturales, agua filtrada, bicarbonato de sodio, avena entera molida, bacterias del ácido láctico, fruta natural, fruta liofilizada, azúcar, saborizante natural.

Producto	Presentación / Tamaño	Conservación	Descripción	Características Organolépticas	Materia prima
Arepas	Empacado al vacío 6 arepas Aprox. 300gr	Mantener refrigerado (2-4°C) y una vez abierto consumir en el menor tiempo posible. Vida útil refrigerado 1 mes.	Producto que se obtiene de la mezcla de la okara con harina de maíz, y aceites / mantequillas vegetales.	Olor: Fresco, característico a soya/maíz procesado Sabor: característico a soya/maíz procesado Color: Amarillo claro Textura: Crujiente en su parte externa, suave internamente. Apariencia: Forma circular típica de arepa.	Okara, agua filtrada, harina de maíz o de trigo, mantequilla y/o aceites vegetales.
Empanadas chinas	Empacado al vacío 5 unidades Aprox. 400gr	Mantener refrigerado (2-4°C) y una vez abierto consumir en el menor tiempo posible. Vida útil refrigerado 1 mes.	Delicioso snack altamente nutritivo, saludable y de gran sabor que viene relleno de tofu y vegetales salteados con una delgada cubierta de harina de trigo, y cocidos al vapor.	Olor: Característico de verduras y salsa de soya Sabor: característico verduras Color: Blanco hueso Textura: externa suave, interna característica de vegetales cocidos Apariencia: Forma típica de dumpling	Tofu marinado, vegetales salteados, harina de trigo integral.

<p>Albóndigas de lenteja</p>	<p>Empacado al vacío 8 unidades Aprox. 320gr</p>	<p>Mantener refrigerado (2-4°C) y una vez abierto consumir en el menor tiempo posible. Vida útil refrigerado 1 mes.</p>	<p>Olor: Característico de verduras y salsa de soya Sabor: característico verduras Color: Blanco hueso Textura: externa suave, interna característica de vegetales cocidos Apariencia: Forma típica de dumpling</p>	<p>Olor: Suave, característico de lenteja Sabor: característico de lenteja cocida Color: Café Textura: Crujiente en su parte externa, suave internamente. Apariencia: Esfera</p>	<p>Tofu marinado, lentejas, vegetales salteados, y harina de trigo integral.</p>
<p>Falafel de garbanzo</p>	<p>Empacado al vacío 6 unidades Aprox. 300gr</p>	<p>Mantener refrigerado (2-4°C) y una vez abierto consumir en el menor tiempo posible. Vida útil refrigerado 1 mes.</p>	<p>Snack ideal para hacer deporte debido a su alto contenido de hidratos de absorción lenta.</p>	<p>Olor: Suave, característico de garbanzo Sabor: característico de garbanzo cocido Color: Blanco amarillento Textura: Crujiente en su parte externa, suave internamente. Apariencia: Ovalado</p>	<p>Tofu marinado, garbanzo, vegetales salteados, y harina de trigo integral.</p>

Fuente. Elaboración propia

### 6.3 Descripción del proceso productivo

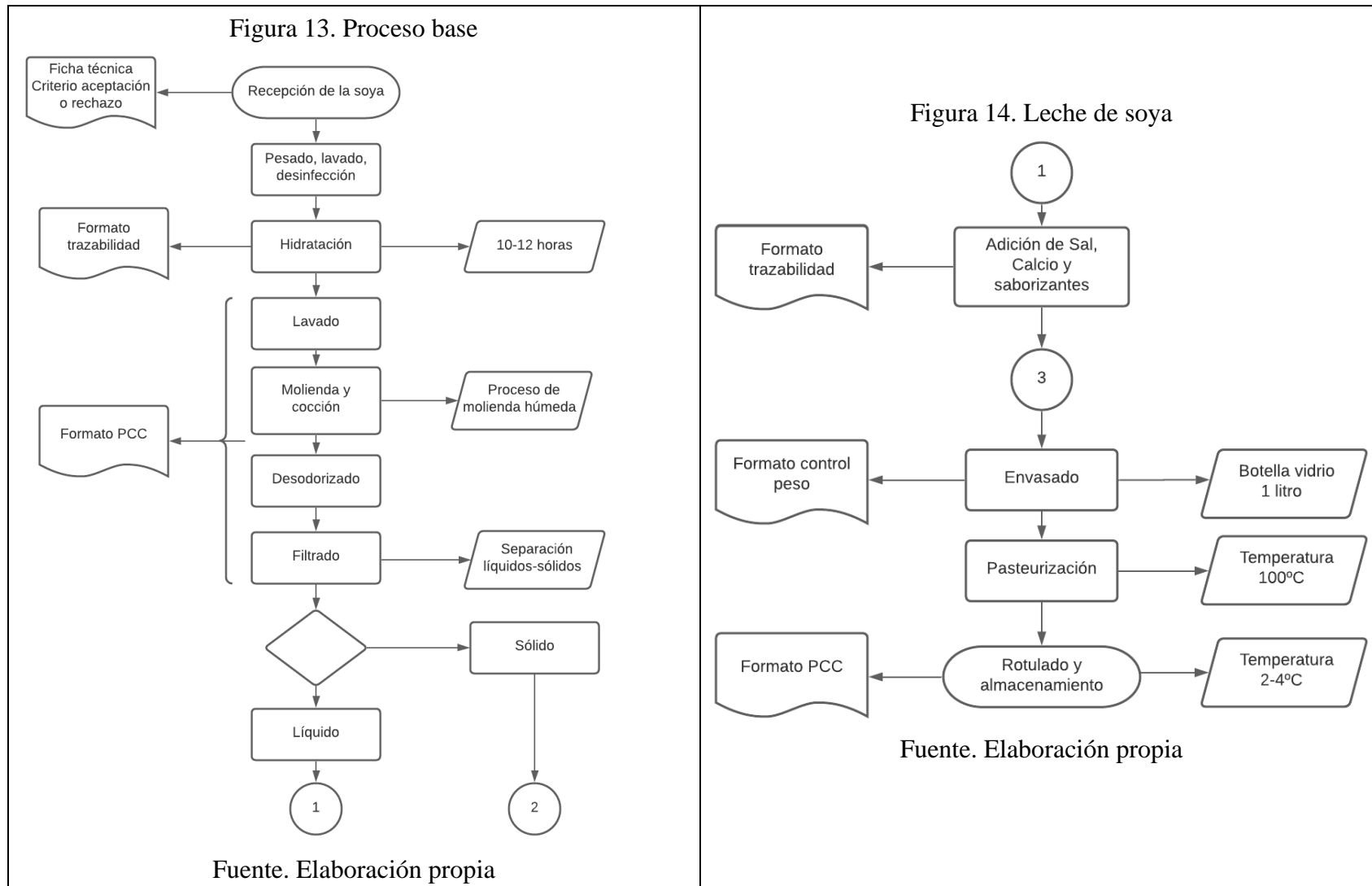
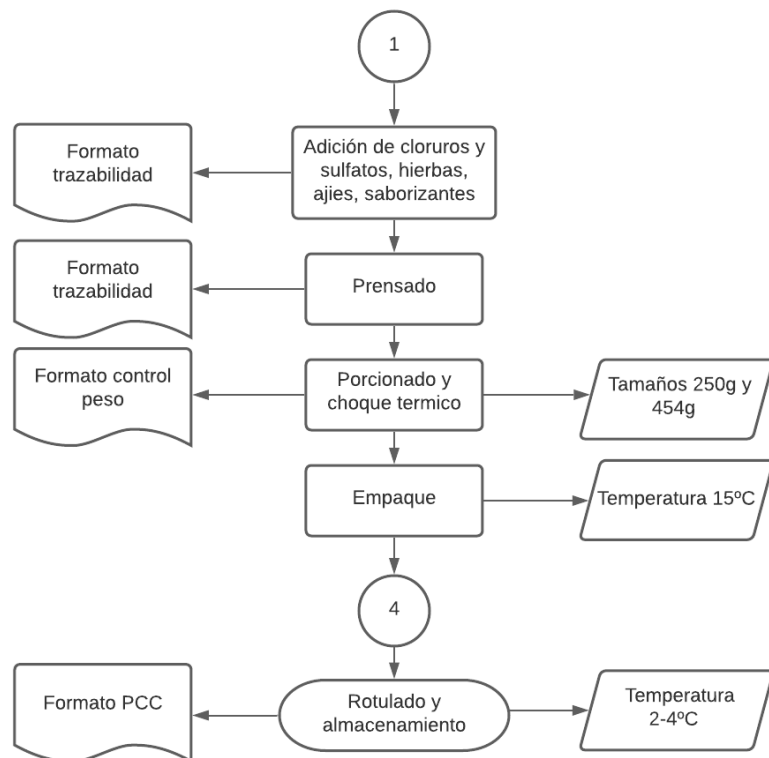
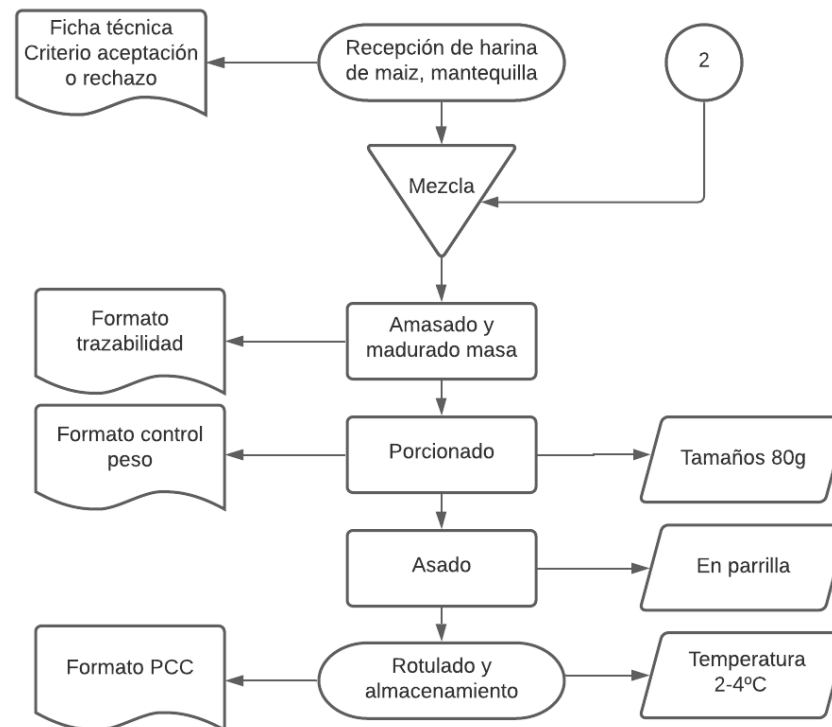


Figura 15. Tofu



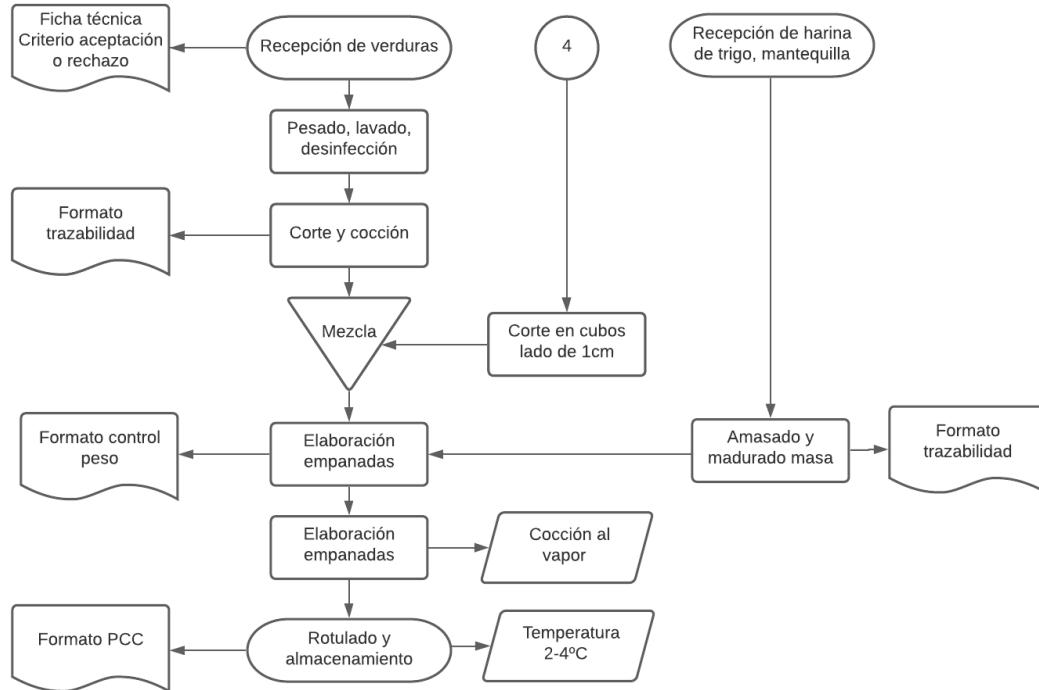
Fuente. Elaboración propia

Figura 16. Arepas



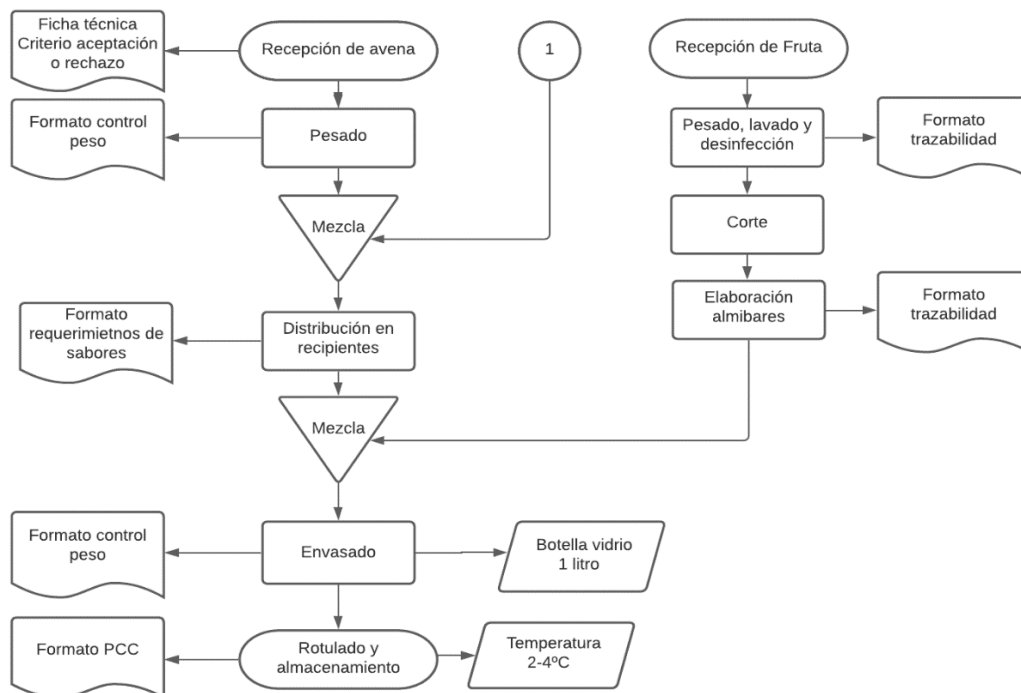
Fuente. Elaboración propia

Figura 17. Empanadas chinas



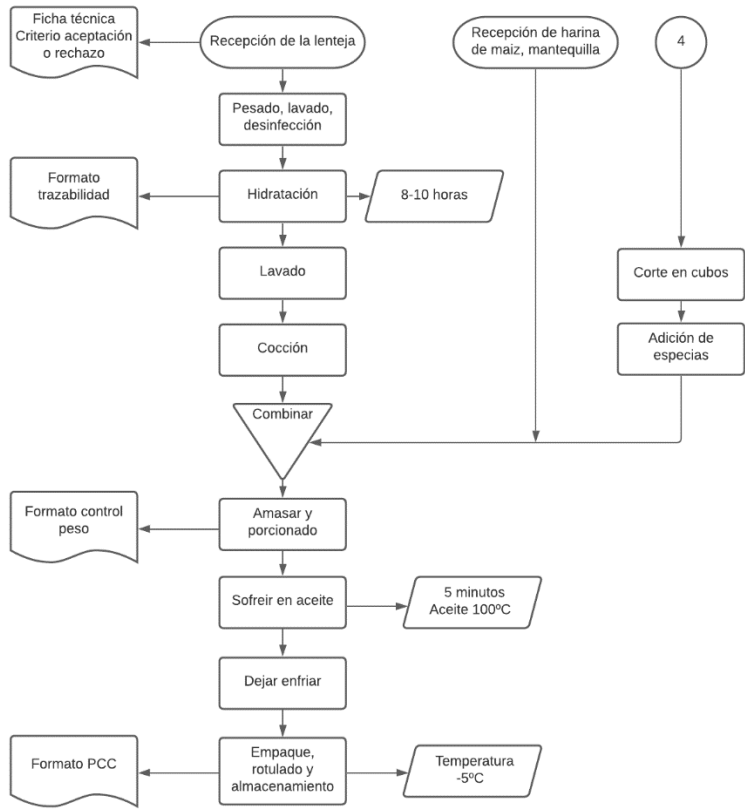
Fuente. Elaboración propia

Figura 18. Leche fermentada – Yogurt



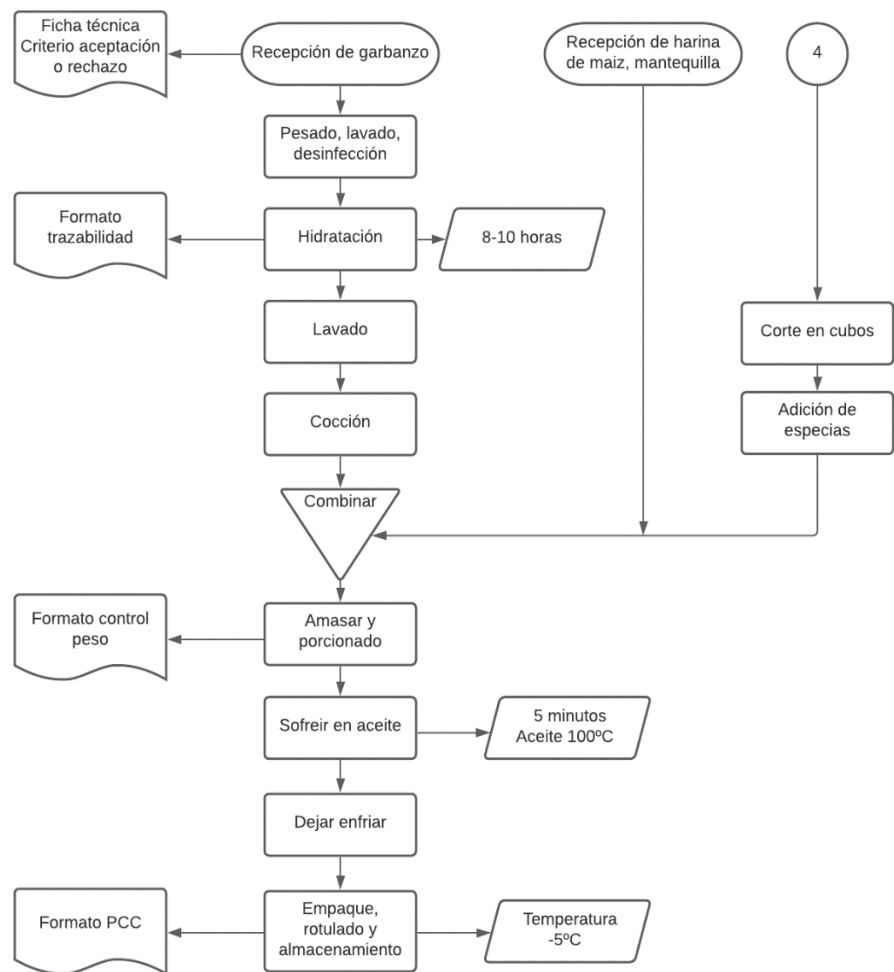
Fuente. Elaboración propia

Figura 19. Albóndigas de lenteja y tofu



Fuente. Elaboración propia

Figura 20. Falafel de garbanzo y tofu



Fuente. Elaboración propia

## 6.4 Necesidades y requerimientos

Tabla 19. Recursos tecnológicos e infraestructura

	Descripción	Cantidad	Precio Millones de pesos colombianos	
			Unitario	Total
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	Equipos de molienda de granos (60L/h)	2	\$ 27	\$ 54
	Desodorizador	1	\$ 17	\$ 17
	Prensa neumática	4	\$ 8	\$ 32
	Bombas hidráulicas	2	\$ 2	\$ 4
	Compresores de aire	1	\$ 3	\$ 3
	Calderas a gas (calderín)	1	\$ 15	\$ 15
	Cuartos fríos	1	\$ 30	\$ 30
	Paquete hidrowflow	1	\$ 2	\$ 2
	Sistemas de filtración de agua	1	\$ 3	\$ 3
	Balanza bodega	1	\$ 3	\$ 3
	Balanzas producción	2	\$ 1	\$ 2
	Marmita (300L)	1	\$ 15	\$ 15
	Tanques fríos (300L)	1	\$ 13	\$ 13
	Cámara de fermentación	1	\$ 12	\$ 12
	Estufa industrial	1	\$ 2	\$ 2
Freidora industrial (20L)	1	\$ 5	\$ 5	
<b>Muebles, enseres y equipos de oficina</b>	Mesones	Global	\$ 9	\$ 9
	Ollas, wok			
	Utensilios de cocina			
	Equipos de oficina	Global	\$ 3	\$ 3
<b>Eq u i p o s</b>	Una (1) Motocicleta	1	\$ 8	\$ 8
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 232</b>

Fuente. Elaboración Propia

## 6.5 Características de la tecnología

Los equipos que se están contemplando en esta fase del proyecto son equipos manuales, ya que, al realizar una exploración del mercado, los equipos automatizados se consiguen para producciones más altas y a un costo mucho más elevado.

Como se indica en el capítulo 2,4 - Objetivos a mediano plazo, se tienen planeadas inversiones para automatizar los equipos, alrededor de 5 años después de la entrada en operación del proyecto.

## 6.6 Materias primas y suministros.

32 LTS DE LECHE / EQUIVALENTE A 1 BACHE		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
SOYA DESHIDRATADA	4	Kg
BICARBONATO	10	gr
BOTELLA + TAPA	32	Und
POLIDEXTROSA	320	gr
SAL	32	gr
LECITINA	1	gr
ETIQUETA BOTELLA	32	Und

10 PAQUETES EMPANADAS CHINAS / 4000g		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
VEGETALES SALTEADOS	2,3	kg
TOFU	0,9	Kg
HARINA DE TRIGO	0,5	kg
SAL	80	gr
MANTEQUILLA	250	gr
EMPAQUE Y ETIQUETA	10	Und

30 LTS DE YOGURT / EQUIVALENTE A 1 BACHE		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
SOYA DESHIDRATADA	4	Kg
SACAROSA	400	gr
BOTELLA + TAPA	30	Und
POLIDEXTROSA	180	gr
SUCRALOSA	0.9	gr
STEVIA	15	gr
SAL	30	gr
FRUTA	3	kg
BAC	0.5	SOBRE
ETIQUETA BOTELLA	30	Und

10 PAQUETES ALBONFIGAS DE LENTEJA / 3200g		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
LENTEJA	2	kg
TOFU	600	gr
HARINA DE MAIZ	400	gr
SAL	80	gr
MANTEQUILLA	150	gr
EMPAQUE Y ETIQUETA	10	Und

10 PAQUETES AREPAS / 3000g		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
OKARA	1.8	Kg
HARINA DE MAIZ	0.8	Kg
SAL	100	gr
MANTEQUILLA	300	gr
EMPAQUE Y ETIQUETA	10	Und

10 PAQUETES FALAFEL DE GARBANZO / 3000g		
INSUMO	CANTIDAD	UNIDAD
GARBANZO	1,9	kg
TOFU	600	gr
HARINA DE MAIZ	300	gr
SAL	80	gr
MANTEQUILLA	150	gr
EMPAQUE Y ETIQUETA	10	Und

## 6.7 Plan de producción

Según las conclusiones de la sección 4.2.3, el plan de producción debería ser como sigue:

Tabla 20. Demanda mensual de productos

PRODUCTO DE INTERES	INTERÉS SEGÚN ENCUESTA	DEMANDA MENSUAL PRIMER AÑO (0.39% MERCADO)	DEMANDA MENSUAL AL QUINTO AÑO (0.65% MERCADO)
LECHE DE SOYA (1 Litro)	23,48%	930	1.550
YOGURT VEGETAL (1 Litro)	34,96%	1.385	2.308
EMPANADAS CHINAS (5 Und - Aprox. 400gr)	17,48%	692	1.154
FALAFEL DE GARBANZO (6 Und - Aprox. 300gr)	11,99%	475	791
ALBONDIGAS DE LENTEJA (8 Und - Aprox. 320gr)	9,86%	390	651
AREPAS DE SOYA (6 Und - Aprox. 300gr)	2,23%	88	147
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.960</b>	<b>6.601</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

## 6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Como se especifica en la estrategia de distribución (sección 5.4), se tienen dos preferencias de ordenes principales:

- E-commerce. En esta tienda de comercio electrónico, el cliente podrá entrar, explorar y conocer los productos y realizar el pedido.
- Whatsapp. Los pedidos hechos por whatsapp se cargarán en la tienda de comercio electrónico, y se enviará el link de pago a los clientes.

La tienda de comercio electrónico se desarrollará para alimentar una ERP (Enterprise Resource Planning), que se encargará de administrar los diferentes datos: órdenes, e inventarios de materia prima y producto final; de tal forma que sea posible planificar de forma automatizada la producción, los recursos y las compras, y estimar el crecimiento.

Ahora, con relación al control de inventario de materia prima, Corponet (2016) recomienda seguir los siguientes pasos para lograr un eficiente control de inventarios:

1. Lista de productos

Legumbres: Soya, lenteja, garbanzo	Alto consumo Larga vida útil	Granero Cooperativa campesina
Mantequillas, sal, harina de maíz, harina de trigo	Alta rotación Media vida útil	Supermercado
Vegetales y frutas	Alta rotación Corta vida útil	Abastos, plaza de mercado Cooperativa campesina
Insumos alimenticios: povidona, lecitina, sacarosa, estevia, sucralosa,	Baja rotación Corta vida útil	Distribuidores de aditivos para alimentos
Botellas, etiquetas	Alta rotación	Distribuidores

2. Establecer los días de inventario de cada uno de los productos.

Tiempo de entrega del proveedor	Legumbres: Entrega inmediata en granero. Vegetales y frutas. Entrega inmediata en abastos y/o plazas de mercado. Otros insumos y botellas. Entrega inmediata a través de distribuidores.
Frecuencia de compra	Legumbres. Semestral, para aprovechar períodos de cosechas y conseguir producto nacional a mejor precio. Vegetales: Semanal para garantizar productos frescos. Frutas: Mensual. Se harán almíbares y refrigerarán. Otros insumos: compras semestrales considerando el bajo consumo. Botellas: Mensual para manejar un pequeño inventario, que dependerá del envase que retornen los clientes.

3. Cálculo de stocks. Considerando que la soya se manejaría semestralmente, consideramos el manejo:

Soya	Máximo: 4 toneladas Mínimo: 250kg (Aprox. 1/3 del consumo mensual)
Garbanzo	Máximo: 9 toneladas Mínimo: 700kg (Aprox. 1/3 del consumo mensual)
Lenteja	Máximo: 8 toneladas Mínimo: 600kg (Aprox. 1/3 del consumo mensual)
Botellas	Máximo: 4000 botellas (considerando no retorno) Mínimo: 500 botellas (considerando retorno del 75%)

4. Monitoreo constante. Las tendencias y situaciones del mercado varían constantemente por lo que se hace necesario hacer revisiones periódicas y actualizar los niveles mínimos y máximos que tiene la compañía. Se recomienda hacerlo quincenalmente durante el primer semestre, mensualmente durante el siguiente año y bimestralmente de ahí en adelante.

5. Planeación de compras. Considerando la información de entrada anterior se puede realizar la planeación de la compra de insumos y reducir los costos de fletes y de las compras de emergencia.

## 6.9 Escalabilidad de operaciones.

Si bien, el proyecto cuenta con una capacidad de producción de 6.495 productos al mes, a continuación, se presenta la escalabilidad de la operación, en función de la proyección comercial que se ha establecido, con el fin de llegar lo más cercano posible al 100% de la capacidad de producción dentro de 5 años, sin la necesidad de requerir recursos de inversión adicionales.

Tabla 21. Escalabilidad de las Operaciones

PRODUCTOS	2021	2022	2023	2024	2025
LECHE DE SOYA	60%	67%	75%	85%	99%
YOGURT VEGETAL	60%	67%	75%	85%	99%
EMPANADAS CHINAS	60%	67%	75%	85%	99%
FALAFEL DE GARBANZO	60%	67%	75%	85%	99%
ALBONDIGAS DE LENTEJA	60%	66%	75%	85%	99%
AREPAS DE SOYA	60%	66%	75%	85%	98%

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood y la modelación financiera

## 6.10 Capacidad de producción

Tabla 20 (Repetición). Demanda mensual de productos

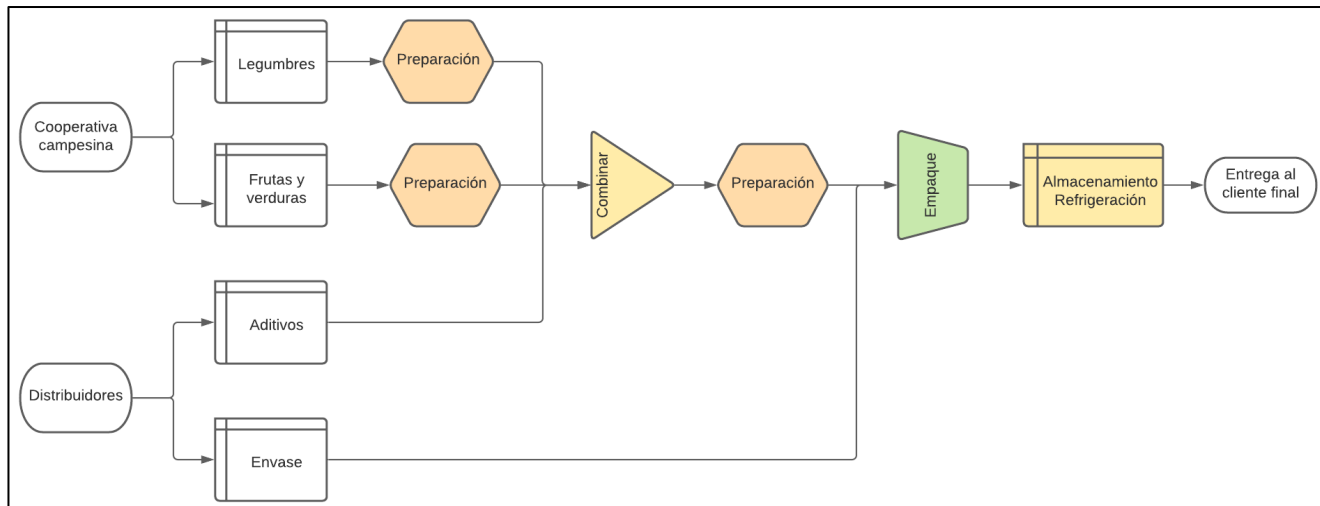
PRODUCTO DE INTERES	INTERES SEGÚN ENCUESTA	DEMANDA MENSUAL PRIMER AÑO (0.39% MERCADO)	DEMANDA MENSUAL AL QUINTO AÑO (0.65% MERCADO)
LECHE DE SOYA (1 Litro)	23,48%	930	1.550
YOGURT VEGETAL (1 Litro)	34,96%	1.385	2.308
EMPANADAS CHINAS (5 Und - Aprox. 400gr)	17,48%	692	1.154
FALAFEL DE GARBANZO (6 Und - Aprox. 300gr)	11,99%	475	791
ALBONDIGAS DE LENTEJA (8 Und - Aprox. 320gr)	9,86%	390	651
AREPAS DE SOYA (6 Und - Aprox. 300gr)	2,23%	88	147
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.960</b>	<b>6.601</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta Hebefood

### 6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

La siguiente figura identifica los procesos empleados en la organización (en color) y las interacciones entre tales procesos. Un detalle del proceso productivo se puede ver en la sección 6.3 para cada uno de los productos.

Figura 21. Modelo de gestión integral del proceso productivo



Fuente. Elaboración propia

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

Como parte del proceso de aseguramiento de calidad, se debe intervenir toda la cadena productiva, como se muestra en la siguiente figura. Si bien en la primera fase del proyecto no se podrá garantizar la compra directa a los campesinos de todos los productos, se debe empezar a trabajar con éstos para capacitarlos en unas buenas prácticas agrícolas que garanticen la producción y posterior compra de productos de muy alta calidad. Hebefood liderará estos procesos mediante la emisión y control de procedimientos y estándares.

Durante el proceso productivo, como se detalla en la sección 6.3, existirán diferentes puntos de control:

- Aceptar/rechazar la materia prima según ficha técnica,
- Adecuado almacenamiento,

- Trazabilidad del proceso(s) donde se incluye la evaluación de la manipulación de los alimentos y la higiene del personal y los equipos de producción,
- Control de peso

Por último, se hará uso de << El sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPC, en inglés HACCP) según la FAO, es “un abordaje preventivo y sistemático dirigido a la prevención y control de peligros biológicos, químicos y físicos, por medio de anticipación y prevención, en lugar de inspección y pruebas en productos finales”. Por este motivo, el sistema permite asegurar la producción de alimentos inocuos. >> (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2015, P.65) mediante el previo cumplimiento de BPM y POES, tal como se describe en los Principios Generales de Higiene Alimentaria del Codex Alimentarius.

Figura 22. Aseguramiento de la calidad



Fuente. Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2015, P.47

### 6.13 Procesos de investigación y desarrollo

Los procesos de I&D en Hebefood no estarán orientados únicamente en la generación de productos innovadores y acordes a los requerimientos del mercado, sino que también buscarán garantizar el control de calidad de los productos y la inocuidad de éstos. Como plantea AlianzaTeam (s.f.), se trabajará en las siguientes áreas principales:

1. Ahorro de agua y energía mediante procesos más eficientes
2. Mejorar la funcionalidad del producto; hacer más atractivos su sabor, olor, color o textura (Perfil organoléptico); y mejorar sus características nutricionales.
3. Mejorar la practicidad del envase, y emplear materiales retornables/biodegradables respetuosos con el medioambiente.

#### 6.14 Plan de compras

Una vez definido el inventario de materia prima requerido mensualmente como se definió en la sección 6.8 de este documento, se puede entrar a negociar con los proveedores un mejor precio y lograr el aseguramiento del suministro en las fechas requeridas.

#### 6.15 Costos de producción

En la siguiente tabla se muestran los costos estimados de producción, basados en la materia prima que requiere cada uno de ellos.

Tabla 22. Costo de producción

PRODUCTO	TAMAÑO	COSTO DE PRODUCCIÓN
Leche	Botella de litro	\$2.700
Yogurt	Botella de litro	\$3.200
Arepas	6 Unidades (300gr)	\$900
Empanadas chinas	5 Unidades (400gr)	\$1.700
Albóndigas de lenteja y tofu	8 Unidades (320gr)	\$1.600
Falafel de garbanzo y tofu	6 Unidades (300gr)	\$1.900

Fuente. Elaboración propia

### 6.16 Infraestructura

Bodega de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>, con servicios de Agua, energía, y gas.

Figura 23. Infraestructura



Fuente. Elaboración propia

### 6.17 Mano de obra requerida

Tabla 23. Mano de Obra

Producción	Cantidad
Líder Producción	1
Auxiliares Producción	2
Líder Logística	1
Apoyo Logístico	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente. Elaboración propia

## TERCERA PARTE

### 7 Aspectos organizacionales y legales.

#### 7.1 Análisis estratégico

En cuanto al análisis de factores externos, Hebefood debe adoptar una estrategia de “Desarrollo de alianzas estratégicas para abrir mercados”, que consiste en afianzar la vinculación directa dentro de la cadena de valor de pequeños productores locales (campesinos independientes y asociaciones), así como el trabajo conjunto con distribuidores especializados, como tiendas naturistas o supermercados, ya sea para desarrollo de productos y/o distribución.

Vale la pena anotar la gran oportunidad que tiene Hebefood en términos del boom de alimentos saludables y reducción de consumo de productos lácteos, así como el compromiso de los potenciales clientes con el medio ambiente. Por lo anterior, se concluye que la reducción de consumo de productos lácteos no se da solamente por la intolerancia a la lactosa, sino también, para disminuir la huella de carbono que genera la actividad ganadera, a través de un consumo consciente.

Al revisar las posibles amenazas, se encuentra que una parte importante de los insumos son importados o están atados a precios internacionales, razón por la cual hay una relación y afectación directa por la variabilidad de la TRM, por lo cual las alianzas estratégicas deberán estar encaminadas a mitigar el impacto de esta variabilidad.

Analizando ahora los factores internos, es necesario adoptar una estrategia de “Desarrollo de productos destacados con mayor valor”, que consiste en desarrollar productos mejores que los de la competencia: un mejor sabor, con una alta apuesta por el compromiso medioambiental a través de empaques biodegradables y/o retornables, y con la información continua y transparente sobre el impacto de los productos.

Frente a las debilidades de Hebefood, se evidencia la marca sin reconocimiento y su limitada capacidad financiera, razón por lo cual, el desarrollo de los productos deberá estar

alineado con las capacidades de la empresa para potencializar el crecimiento, y mediante un excelente trabajo de mercadeo.

## **7.2 Misión**

Ser una empresa reconocida por crear productos saludables basados en fuentes amigables con el medio ambiente, que inspiren a un mejor estilo de vida, contribuyendo a la salud y bienestar de nuestros consumidores.

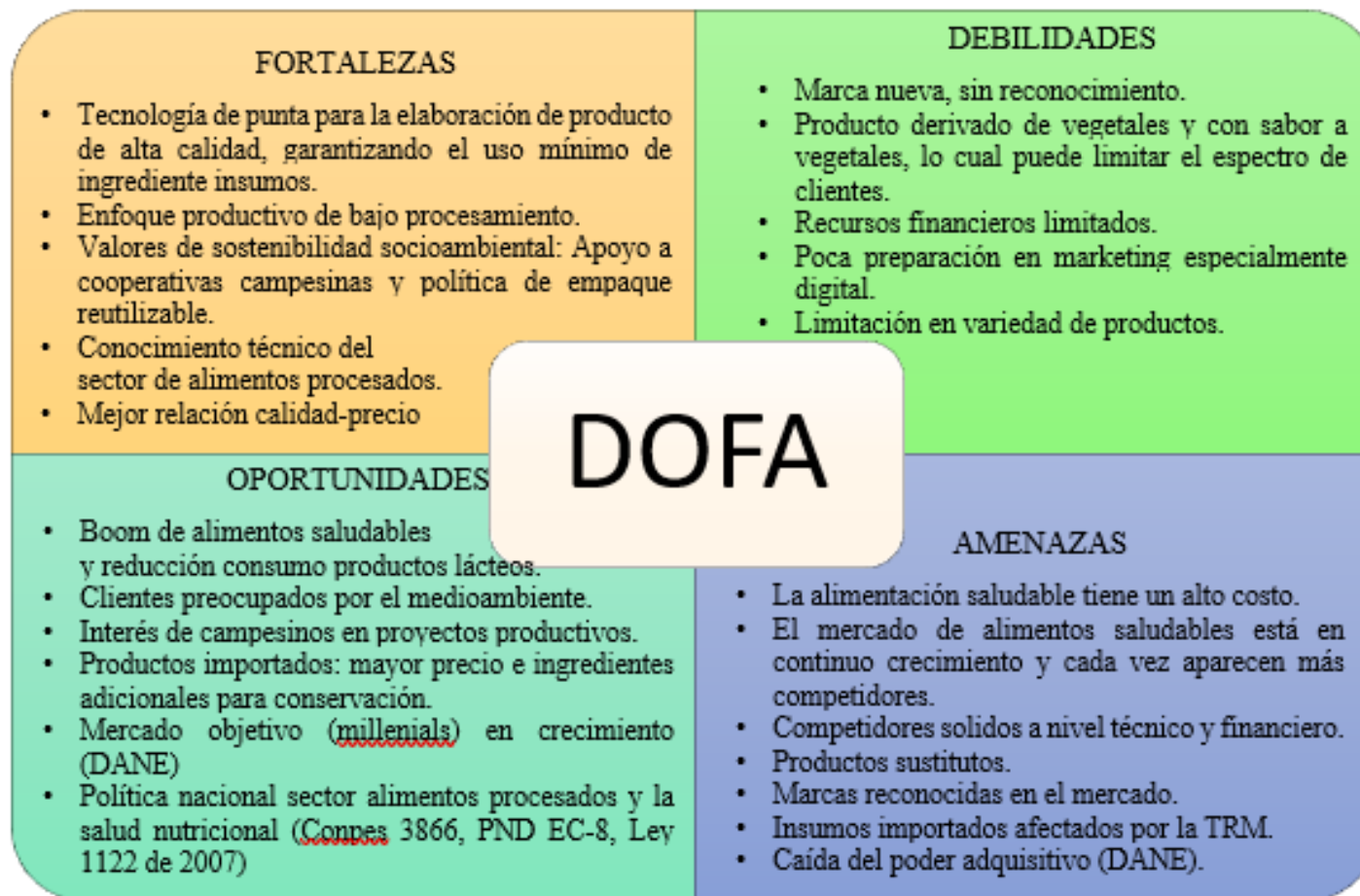
## **7.3 Visión**

Trabajamos para poder ser en el 2025 la empresa referente del sector productivo de snacks saludables en Colombia; ser reconocidos como los mejores en sabor, textura, calidad y prácticas productivas ambientales.

### 7.4 Análisis DOFA

Para el análisis de las oportunidades y amenazas, se procedió a desarrollar la matriz DOFA.

Figura 24. Análisis DOFA



Fuente: Elaboración propia

Identificadas las variables internas y externas, a continuación, se identifican las diferentes estrategias a aplicar por el modelo de negocio.

Tabla 24. Estrategias DOFA

	<b>OPORTUNIDADES (externas, positivas)</b>	<b>AMENAZAS (externas, negativas)</b>
<b>FORTALEZAS (internas positivas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del conocimiento técnico del sector de alimentos procesados, aprovechar la agrícola del país especialmente en realizar alianzas estratégicas con proyectos productivos de siembra sostenible, y no solo orgánica.</li> <li>• A través de los valores de sostenibilidad socioambiental y el bajo contenido de ingredientes utilizados en los alimentos, se garantiza un producto 100% natural el cual permite atraer el mercado objetivo que está en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la tecnología de punta para la elaboración de productos se garantiza el uso mínimo de ingredientes/insumos y el bajo procesamiento, permite ofrecer productos orgánicos y socio ambientalmente sostenibles, lo cual permite afrontar aquellos competidores financieramente sólidos.</li> <li>• A través de los valores de sostenibilidad socioambiental se sopesa el alto costo que pueden tener los alimentos saludables y esta percepción cambia debido a que la cadena de valor está comprometida con el medio ambiente y la comunidad, desde los cultivos (cooperativas campesinas) hasta el empaque (envase retornable).</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (internas, negativas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del boom de alimentos saludables permitirá fortalecer la presencia en el mercado y en esa medida, generar rentabilidad para los inversionistas y/o recursos disponibles para ser reinvertidos.</li> <li>• A través de potencializar la capacidad de marketing especialmente el digital para aprovechar el crecimiento del mercado objetivo (millennials).</li> <li>• A través del interés de los campesinos en productos productivos para desarrollar la diversificación de productos, recalando especialmente el bajo procesamiento frente a compañías y/o procesos industrializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de fortalecer el reconocimiento de la marca por medio de alianzas con asociaciones campesinas colombianas para aprovechar continuo crecimiento del mercado y afrontar el incremento de competidores.</li> <li>• A través de potencializar la variedad de productos, especialmente de temporada al aprovechar el ciclo natural de las cosechas para así disminuir la exposición a productos importados.</li> <li>• A través de potencializar la capacidad de marketing especialmente el digital, hacer saber al mercado que nuestro ciclo de fabricación cuida del mundo entero: socialmente con nuestras alianzas campesinas y la selección de productos, ambientalmente con el uso de envases retornables, y al cliente directo ofreciendo un producto nutritivo y natural. De esta manera se sopesaría la capacidad técnica y/o financiera de la competencia ya que en algunas o en todas falla nuestra competencia.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

## 7.5 Estructura organizacional

Desde las características definidas por David (2013), las organizaciones presentan estructuras organizacionales en cuatro diferentes tipos: funcionales, divisionales, unidad estratégica de negocios y matricial.

En un escenario donde se prevé crecimiento en diferentes líneas de producto, se hace necesario la visualización del recurso humano para afrontar este crecimiento, así como parámetros de ventas que indiquen a la gerencia la necesidad de contratar más personal, como por ejemplo número de clientes o ventas mensuales, esto con el objetivo de tener claras las condiciones y el flujo de caja para el mantenimiento a largo plazo de los cargos. Adicionalmente, se sugiere incluir y aclarar las responsabilidades, esto con el objetivo de lograr mayor autonomía en la toma de decisiones. Por último, las condiciones de mercado y producto, así como las estrategias seleccionadas por la gerencia exigen diferentes recursos, en este sentido se sugiere una evaluación continua y periódica, para prever escenarios y planear los cambios en la estructura organizacional, si se requieren.

La estructura funcional que asumirá Hebefood se caracteriza por:

- Varias cabezas visibles, divididas por áreas especializadas con responsables a cargo.
- Toma de decisiones con criterios técnicos, ya que se tienen especialistas por cada área.
- Planeación a mediano y largo plazo.

## 7.6 Perfiles y funciones

Tabla 25. Perfiles y funciones

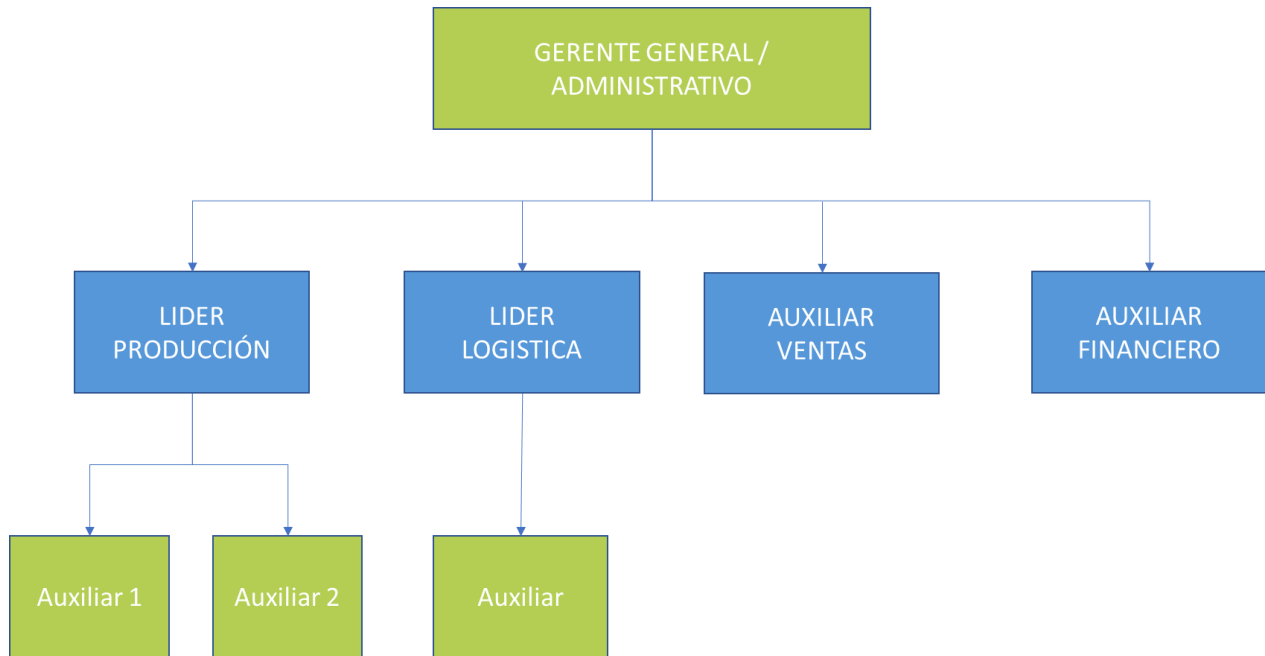
CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente General Administrativo	Se requiere tener un título básico a nivel superior, en administración de empresas, ingeniería industrial y con mínimo una especialización en finanzas corporativas, gestión de proyectos y/o similar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar la representación legal de la compañía y hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva</li> <li>Dirigir, coordinar y controlar el personal de las distintas áreas de la compañía</li> <li>Presentar ante la Junta Directiva y Socios los planes, programas, de administración y dirección de la compañía incluidos presupuesto y flujo de caja de ingresos y gastos</li> <li>Elaborar y presentar ante la Junta Directiva y Socios el portafolio de productos junto con su esquema comercial.</li> <li>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
Líder producción	Se requiere tener un título básico a nivel superior, preferiblemente relacionado con el sector de alimentos. Se debe tener un profundo conocimiento de la gestión de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar los procesos de producción, planificando y organizando el cronograma de producción. Renegociar y ajustar los plazos según sea necesario.</li> <li>Evaluar los requerimientos y recursos de producción, estimar los costos y establecer los estándares de calidad.</li> <li>Desarrollar el presupuesto de producción y mantener los gastos dentro del presupuesto.</li> <li>Organizar las reparaciones y el mantenimiento rutinario de los equipos de producción.</li> <li>Chequear los estándares de los productos y también implementar programas de aseguramiento de calidad.</li> <li>Asegurar que se cumplan las normas de seguridad e higiene industrial.</li> <li>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
Líder Logística	Se requiere tener un título básico a nivel superior, en administración de empresas, ingeniería industrial y/o similar, con experiencia demostrada en adquisición de insumos y distribución de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar y desarrollar el proceso planeado respecto a la demanda de materias primas e insumos en general, y el desarrollo de la cadena de proveedores bajo la premisa de generar ventajas competitivas sostenibles.</li> <li>Apoyar y desarrollar el proceso planeado respecto a la demanda de los productos finales, y en este sentido, el desarrollo de la cadena de distribuidores bajo la premisa de generar ventajas competitivas sostenibles.</li> <li>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones</li> </ul>

<p><b>Auxiliar producción</b></p>	<p>Se requiere tener un título básico a nivel superior, preferiblemente relacionado con el sector de alimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y desarrollo de los procesos de producción, planificando y organizando el cronograma de producción.</li> <li>• Chequear los estándares de los productos y también implementar programas de aseguramiento de calidad.</li> <li>• Asegurar que se cumplan las normas de seguridad e higiene industrial.</li> <li>• Administrar los recursos financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
<p><b>Auxiliar Logística</b></p>	<p>Se requiere tener un título básico a nivel superior, en administración de empresas, ingeniería industrial y/o similar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo del proceso planeado respecto a la demanda de materias primas e insumos en general, y el desarrollo de la cadena de proveedores bajo la premisa de generar ventajas competitivas sostenibles.</li> <li>• Apoyar el desarrollo del proceso planeado respecto a la demanda de los productos finales, y en este sentido, el desarrollo de la cadena de distribuidores bajo la premisa de generar ventajas competitivas sostenibles.</li> <li>• Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones</li> </ul>
<p><b>Auxiliar Ventas</b></p>	<p>Se requiere tener un título básico a nivel superior, en administración de empresas, ingeniería industrial y/o similar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y desarrollar las ventas y/o comercialización</li> <li>• Apoyar y desarrollar de los estudios de investigación de mercado para así tener una idea clara de sus consumidores, los competidores y el entorno general.</li> <li>• Estar al tanto de las tendencias de mercado, para así identificar oportunidades de negocio futuras.</li> <li>• Administrar los recursos financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
<p><b>Auxiliar Financiero</b></p>	<p>Se requiere tener un título básico a nivel superior, en administración de empresas, ingeniería industrial y/o similar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la planeación, análisis y control de la gestión de los recursos financieros (proveedores/cartera) con el fin de mantener una estructura financiera balanceada.</li> <li>• Apoyar la planeación, análisis y control de las diferentes áreas de la compañía en la definición de la viabilidad financiera de los proyectos.</li> <li>• Administrar los recursos financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

## 7.7 Organigrama

Figura 25. Organigrama



Fuente. Elaboración propia

## 7.8 Esquema de contratación y remuneración

Para asegurar la correcta selección del personal, EAE Business School (s.f.) recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definición del puesto a cubrir**

Definir características y necesidades del cargo, las funciones que tendrá que desarrollar el trabajador, las herramientas que necesita manejar, el horario que debe cubrir, las habilidades deseables y los conocimientos técnicos imprescindibles.  
Contratación temporal o indefinida.  
Verificar que tipo de contrato hacer y a que ayudas y subvenciones se puede acceder.
- Reclutamiento**

Buscar muchos candidatos mediante recomendaciones de personas conocidas, y publicar en la web.
- Preselección**

Filtrar las hojas de vida recibidas por los requisitos y valorables.
- Técnicas de preselección y selección**

Hacer pruebas específicas para descartar o seleccionar alguno de los candidatos: psicotécnicas, de conocimiento técnicos.

- Realizar entrevistas para conocer directamente a los candidatos preseleccionados.
5. Toma de decisiones Es recomendable tener una escala de valoración de las características deseables para cada cargo.  
Una vez seleccionado, es necesario avisar al seleccionado como a los no seleccionados.
  6. Contratación Formalización del contrato y asegurar su afiliación al sistema de seguridad social.
  7. Seguimiento y control Es necesario facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo y verificar que se ha tomado la decisión acertada.

Tabla 26. Remuneración de empleados

Administración	Cantidad	Honorarios	FP	Valor Mensual	Bono	Valor Anual
Gerente General/Administrativo	1	2.500.000	1,67	4.175.000	700.000	58.500.000
Auxiliar Financiero	1	908.526	1,67	1.517.238	206.454	20.684.309
<b>Total</b>				<b>9.867.238</b>		<b>79.184.309</b>

Ventas	Cantidad	Honorarios	FP	Valor Mensual	Bono	Valor Anual
Auxiliar Ventas	1	908.526	1,67	1.517.238	206.454	20.684.309
<b>Total</b>				<b>5.692.238</b>		<b>20.684.309</b>

Producción	Cantidad	Honorarios	FP	Valor Mensual	Bono	Valor Anual
Líder Producción	1	2.500.000	1,67	4.175.000	300.000	53.700.000
Auxiliares Producción	2	908.526	1,67	1.517.238	206.454	41.368.618
Líder Logística	1	2.500.000	1,67	4.175.000	700.000	58.500.000
Apoyo Logístico	1	908.526	1,67	1.517.238	606.454	25.484.309
<b>Total</b>				<b>7.209.477</b>		<b>125.352.927</b>

Fuente. Elaboración propia

## 7.9 Factores claves de la gestión del talento humano

Según Fernández, O. (2017) y Aretéactiva (2018), los siguientes factores son claves en el desarrollo de las organizaciones:

1. Seleccionar el personal más capacitado, teniendo en cuenta las nuevas tendencias.
2. Hacer una correcta planeación del recurso humano, mediante el conocimiento del personal, su desarrollo profesional/formación continua, y la asignación del cargo según fortalezas.

3. Reclutar talento, como se describió en la sección 7.8
4. Retener el talento mediante el estudio continuo de las necesidades de los trabajadores, mediante el uso de sistemas de productividad laboral, rediseñar los espacios de trabajo y la creación de programas de bienestar.
5. Gestión del desempeño, que busca mediante un proceso de retroalimentación continua aumentar la productividad.
6. Nuevos modelos de liderazgo adaptado a las nuevas condiciones del mercado.
7. Analítica de talento. Hacer un análisis pormenorizado de los resultados permite saber se está llevando una política correcta de recursos humanos, o si se deberá estudiar en profundidad cuáles son los cambios que se deben realizar para potenciar el talento y lograr buenos resultados.
8. Inclusión y equidad.
9. Rediseño de los trabajos considerando los factores externos: uso de software, robótica, máquinas, trabajadores independientes, inteligencia artificial, sistemas de comunicación, marketing, etc.

### **7.10 Sistema de incentivos y compensaciones del talento humano**

Una vez hecho el análisis financiero, se concluye que no es posible realizar el pago de altos salarios, y se decidió como estrategia para atraer talento humano realizar el pago de algunos beneficios extralegales como se indicó en la tabla de remuneración de la sección 7.8. Estos beneficios extralegales significarán mayores ingresos para el empleado y menor carga prestacional para Hebefood.

Otro incentivo que se plantea es la posibilidad que los empleados de Hebefood puedan llevar una cantidad fija de los productos que hace Hebefood mensualmente.

Como descrito en la sección 7.9 se hará una evaluación de desempeño anualmente que traerá beneficios en doble vía, buscando el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados que mejoren la productividad de la empresa, y haciendo partícipes a los empleados con bonos anuales equivalentes al crecimiento que haya tenido la empresa en el año inmediatamente anterior.

## 7.11 Esquema de gobierno corporativo

<< En la versión más reciente sobre los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (2015), se establece que “el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas”>> (Superintendencia de Sociedades, 2020, P. 12)

El sector donde se moverá Hebefood es un sector de rápidos cambios y una posibilidad de crecimiento exponencial, por lo que debe tener la capacidad de adaptarse fácilmente y ser ágil en la toma de decisiones. Por lo anterior, se deben dejar claros los roles y fronteras de actuación (particularmente con fundadores y socios), así como contar con reglas y acuerdos que prevengan conflictos ante cambios materiales en la empresa, como la entrada o salida de socios y desarrollos o crecimientos exponenciales.

Siguiendo las recomendaciones de la Superintendencia de Sociedades (2020), continuación se presenta el triángulo del gobierno corporativo con los actores de cada uno de sus componentes.

Figura 26. Triángulo de gobierno corporativo



Fuente. Elaboración propia considerando Superintendencia de sociedades, 2020, P. 12.

De acuerdo con la figura anterior, se resaltan los siguientes elementos claves considerados:

- En la Junta Directiva se contará con la participación de un tercero ajeno a la operación, pero reconocido como Experto Sectorial, de tal manera de poder contar con imparcialidad en las votaciones y con experiencia en ámbitos tanto productivos como administrativos.
- Siendo que uno de los socios será el Gerente general de la compañía, el otro socio tomará un rol de inversionista, razón por la cual su participación se verá limitada socio y representante de los socios.
- Si un pariente quiere trabajar en la compañía, de igual forma deberá demostrar conocimiento y experiencia de acuerdo con el perfil y cargo a ocupar.

## 7.12 Aspectos legales

Tabla 27. Aspectos legales

CATEGORÍA	REQUERIMIENTOS
Leyes comerciales	Decreto 410 de 1971 En particular artículos 25 y 26 Ver Anexo 3
Constitución de la empresa	Ley 1258 de 2008: El Proyecto se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas. Ley 1901 de 2018: El proyecto contempla denominarse Beneficio e Interés Colectivo (BIC)
Leyes laborales	Código sustantivo del trabajo (CST) Decreto 1174 de 2020
Leyes alimenticias	Decreto 2078 de 2012: Establece la estructura del Invima y determinan las funciones de sus dependencias. Resolución 719 de 2015: Establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo para la salud pública que estos pueden presentar. Resolución 2674 de 2013: Establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

CATEGORÍA	REQUERIMIENTOS
Leyes alimenticias (Cont.)	Resolución 1506 de 2011: Establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano, que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendia, importe o exporte en el territorio nacional. Resolución 2115 de 2007: Establece las características que debe tener el agua para consumo humano, así como las características, instrumentos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad de esta. Decreto 616 de 2006: Establece el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país Resolución 5109 de 2005: Establece los requisitos de Rotulado o Etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados o materias primas para consumo humano. Resolución 333 de 2011: Establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano
Protocolos de bioseguridad	Resolución 666 del 24 de abril de 2020 Resolución 748 de 2020
Leyes comerciales	Ley 1581 de 2012 Políticas de privacidad y tratamiento de datos personales Ley 1480 de 2011 Estatuto del consumidor – derechos del consumidor de comercio electrónico

Fuente. Elaboración propia

### 7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima Simplificada – S.A.S junto con la condición de Beneficio e Interés Colectivo - BIC, que trae los siguientes beneficios:

1. Constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, extranjeras o nacionales.
2. No requiere realizar escritura pública si los aportes no se dan por medio de bienes inmuebles, por lo tanto, solo debe realizarse un documento privado después de registrarla en la Cámara de Comercio.
3. Los propietarios solamente responden por su inversión en la empresa, pero no con su patrimonio personal.
4. La compañía declara abiertamente que dentro de la actividad comercial se propenderá por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y contribuir a la protección del medio ambiente.

### 7.14 Regímenes especiales

Hebefood no debe seguir ningún régimen especial

## 8 Aspectos financieros

### 8.1 Objetivos financieros

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

- La rentabilidad de la inversión debe ser superior a un WACC del 16% dentro de los siguientes 5 años, asumiendo una estructura de capital de 25/75.
- El retorno de la inversión (payback) se debe obtener dentro de los siguientes 5 años.

### 8.2 Política de manejo contable y financiero

En principio, la política contable y financiera de Hebefood se registrará por los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia – COLGAAP - Decreto 2649 de 1993 (Decreto 2649, 1993), sin embargo, en el mediano plazo se buscaría la implementación de las NIIF, una vez se cumpla con los requisitos establecidos para ello (Comunidadcontable, 2013).

### 8.3 Presupuestos económicos (simulación)

Para el modelo financiero se utilizó el SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020\_ProyectoHebefood con el fin de utilizar una herramienta ya estructurada y así poder desarrollar el análisis financiero del proyecto.

A continuación, se presentan la fuente y el valor de los supuestos macroeconómicos utilizados.

Tabla 28. Fuente Supuestos Macroeconómicos

Parámetro	Fuente
Inflación	Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia – MCHP denominado 2021-02-23 Supuestos Macroeconómicos (Actualización PIB 2020)
IPP	IPP de empalme emitido por el Departamentito Nacional de Estadística de Colombia – DANE
Impuesto de Renta	Ley de financiamiento de 2020

Fuente. Elaboración propia

Tabla 29. Macroeconómicos

AÑO BASE	2020			
AÑO	2021	2022	2023	2024
<b>INFLACIÓN</b>	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
<b>IPP</b>	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
<b>TASA IMPTO RENTA</b>			30.0%	

Fuente. Elaboración propia

#### 8.4 Presupuesto de ventas

A continuación, se presenta la proyección de las ventas para el primer año de operación del proyecto teniendo en cuenta las cantidades demandadas (Ver Tabla 20. Demanda mensual de productos) y precios de venta (Ver Tabla 17).

Tabla 30. Presupuesto Ventas Año 1

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	Participación
1	Leche de soya	11.160,00	\$ 8.000,00	\$ 89.280.000	16%
2	Yogurt de soya	16.620,00	\$ 15.000,00	\$ 249.300.000	44%
3	Empanadas chinas	8.304,00	\$ 12.000,00	\$ 99.648.000	18%
4	Falafel	5.700,00	\$ 12.000,00	\$ 68.400.000	12%
5	Albóndigas	4.680,00	\$ 12.000,00	\$ 56.160.000	10%
6	Arepas	1.056,00	\$ 4.000,00	\$ 4.224.000	1%
			TOTAL	\$ 567.012.000	100%

Fuente. Elaboración propia

#### 8.5 Presupuesto de costos de comercialización

A continuación, se presentan los costos de producción (Ver Tabla 22. Costo de producción) de cada uno de los productos del proyecto.

Tabla 31. Costos Comercialización

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Leche de soya	11.160,00	\$ 2.700,00	\$ 30.132.000	26%
2	Yogurt de soya	16.620,00	\$ 3.200,00	\$ 53.184.000	46%
3	Empanadas chinas	8.304,00	\$ 1.700,00	\$ 14.116.800	12%
4	Falafel	5.700,00	\$ 1.900,00	\$ 10.830.000	9%
5	Albóndigas	4.680,00	\$ 1.600,00	\$ 7.488.000	6%
6	Arepas	1.056,00	\$ 900,00	\$ 950.400	1%
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 116.701.200</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

## 8.6 Presupuesto de costos laborales y administrativos

A continuación, se presentan los costos de la nómina, gastos fijos y presupuesto del marketing mix del proyecto (Para mayor detalle ver SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020\_ProyectoHebefood).

Tabla 32. Costos Laborales/Admón.

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1	GASTOS FIJOS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 79.184.309,04	ARRIENDO:	\$ 36.000.000,00
		SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 24.000.000,00
VENTAS:	\$ 20.684.309,04	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2.520.000,00
		INTERNET:	\$ 960.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 125.352.927,12	PAPELERÍA:	\$ 700.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 311.937.236,16</b>	SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 1.200.000,00
		SERVICIOS DE ASEO:	\$ 18.206.861,04
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 30.000.000,00	TRANSPORTE	\$ -
		OUTSOURCING CONTABLE	\$ 18.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES			
2022	\$ 31.500.000,00		\$ -
2023	\$ 33.075.000,00		\$ -
2024	\$ 34.728.750,00		\$ -
2025	\$ 36.465.187,50	<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 101.586.861,04</b>

Fuente. Elaboración propia

## 8.7 Presupuesto de inversión

A continuación, se presenta la inversión total requerida teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado (Ver sección 4.2.3) los aspectos técnicos (Ver sección 6) y organizacionales/legales (Ver sección 7).

Tabla 33. Inversión total

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 212.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 9.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 8.000.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 39.459.133,85
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 271.459.133,85</b>

Fuente. Elaboración propia

## 8.8 Estados financieros (escenario probable)

A continuación, se presenta la proyección del Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General del proyecto teniendo en cuenta todos los supuestos antes mencionados (Para mayor detalle ver SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020\_ProyectoHebefood).

### 8.8.1 Flujo de caja

Figura 27. Flujo de Caja

EBIT	\$	68.302.393,8	\$	122.304.909,2	\$	193.381.187,3	\$	286.606.894,7	\$	408.840.132,1
Impuestos	\$	20.490.718,1	\$	36.691.472,8	\$	58.014.356,2	\$	85.982.068,4	\$	122.652.039,6
<b>NOPLAT</b>	\$	47.811.675,6	\$	85.613.436,4	\$	135.366.831,1	\$	200.624.826,3	\$	286.188.092,5
Inversión Neta	\$	-2.004.195,7	\$	-2.017.520,6	\$	-11.252.335,4	\$	-23.833.850,0	\$	-40.994.107,8
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>45.807.480</b>	<b>\$</b>	<b>83.595.916</b>	<b>\$</b>	<b>124.114.496</b>	<b>\$</b>	<b>176.790.976</b>	<b>\$</b>	<b>245.193.985</b>

Fuente. Elaboración propia

### 8.8.2 Estado de resultados

Figura 28. Estado de Resultados

		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>				
VENTAS	\$	567.012.000,0	\$	648.264.819,6	\$	751.176.859,7	\$	882.031.868,7	\$	1.049.309.212,6
COSTO VENTAS	\$	116.701.200,0	\$	132.647.252,0	\$	152.809.634,3	\$	178.383.854,7	\$	210.978.152,6
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$</b>	<b>450.310.800,0</b>	<b>\$</b>	<b>515.617.567,6</b>	<b>\$</b>	<b>598.367.225,4</b>	<b>\$</b>	<b>703.648.014,0</b>	<b>\$</b>	<b>838.331.060,0</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	225.221.545,2	\$	231.978.191,6	\$	238.937.537,3	\$	246.105.663,4	\$	253.488.833,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	101.586.861,0	\$	104.634.466,9	\$	107.773.500,9	\$	111.006.705,9	\$	114.336.907,1
OTROS GASTOS	\$	30.000.000,0	\$	31.500.000,0	\$	33.075.000,0	\$	34.728.750,0	\$	36.465.187,5
DEPRECIACIÓN	\$	25.200.000,0	\$	25.200.000,0	\$	25.200.000,0	\$	25.200.000,0	\$	25.200.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$</b>	<b>68.302.393,8</b>	<b>\$</b>	<b>122.304.909,2</b>	<b>\$</b>	<b>193.381.187,3</b>	<b>\$</b>	<b>286.606.894,7</b>	<b>\$</b>	<b>408.840.132,1</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	15.457.335,5	\$	12.801.018,5	\$	9.943.028,0	\$	6.868.052,6	\$	3.559.618,1
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$</b>	<b>52.845.058,2</b>	<b>\$</b>	<b>109.503.890,7</b>	<b>\$</b>	<b>183.438.159,2</b>	<b>\$</b>	<b>279.738.842,1</b>	<b>\$</b>	<b>405.280.513,9</b>
IMPUESTOS	\$	15.853.517,5	\$	32.851.167,2	\$	55.031.447,8	\$	83.921.652,6	\$	121.584.154,2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$</b>	<b>36.991.540,8</b>	<b>\$</b>	<b>76.652.723,5</b>	<b>\$</b>	<b>128.406.711,5</b>	<b>\$</b>	<b>195.817.189,5</b>	<b>\$</b>	<b>283.696.359,8</b>

Fuente. Elaboración propia

### 8.8.3 Balance general

Figura 29. Balance General

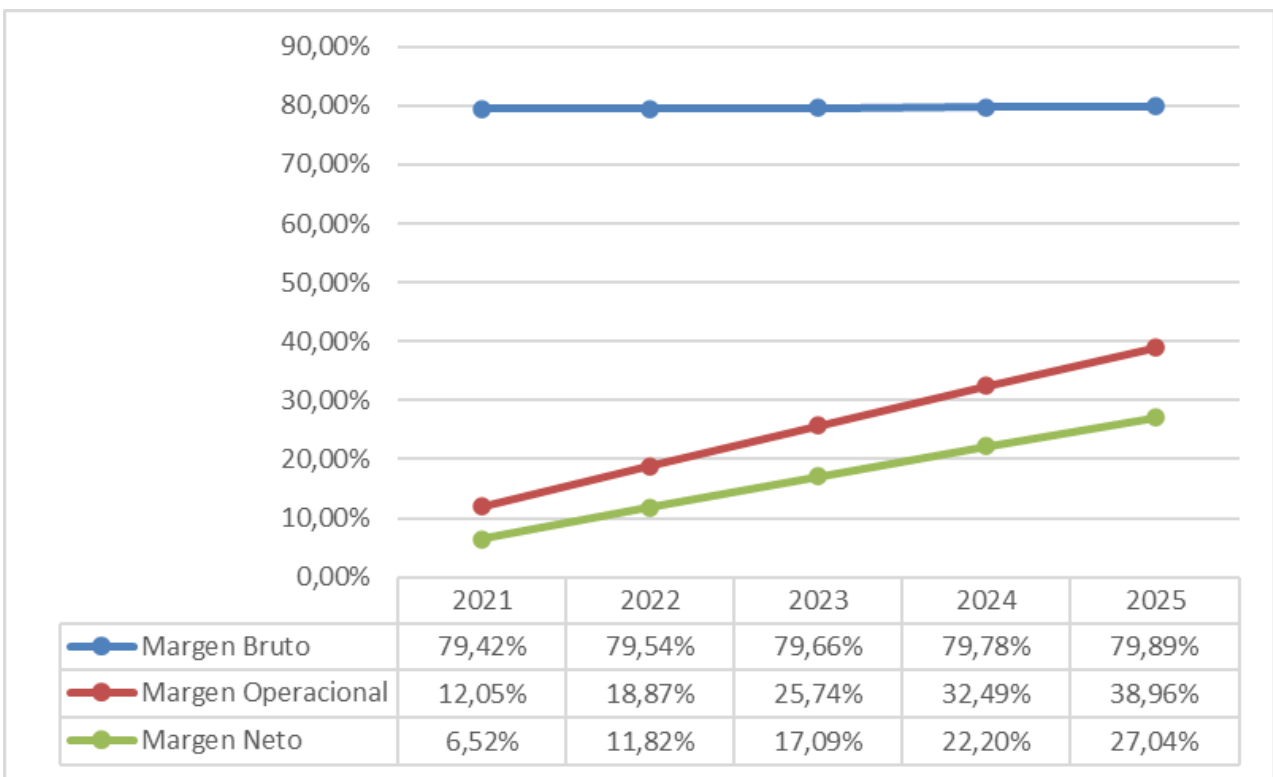
	<b>ANO 0</b>		<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>	
<b>ACTIVO</b>												
CAJA/BANCOS	\$	39.459.133,85	\$	82.516.846,98	\$	126.732.017,30	\$	185.364.633,25	\$	263.288.688,08	\$	367.145.297,41
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	232.000.000,00	\$	232.000.000,00	\$	232.000.000,00	\$	232.000.000,00	\$	232.000.000,00	\$	232.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	25.200.000,00	\$	50.400.000,00	\$	75.600.000,00	\$	100.800.000,00	\$	126.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	232.000.000,00	\$	206.800.000,00	\$	181.600.000,00	\$	156.400.000,00	\$	131.200.000,00	\$	106.000.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>271.459.133,85</b>	<b>\$</b>	<b>289.316.846,98</b>	<b>\$</b>	<b>308.332.017,30</b>	<b>\$</b>	<b>341.764.633,25</b>	<b>\$</b>	<b>394.488.688,08</b>	<b>\$</b>	<b>473.145.297,41</b>
<b>PASIVO</b>												
Impuestos X Pagar		0	\$	15.853.517,5	\$	32.851.167,2	\$	55.031.447,8	\$	83.921.652,6	\$	121.584.154,2
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	15.853.517,5	\$	32.851.167,2	\$	55.031.447,8	\$	83.921.652,6	\$	121.584.154,2
Obligaciones Financieras	\$	203.594.350,39	\$	168.607.005,27	\$	130.963.343,16	\$	90.461.690,56	\$	46.885.062,50	\$	-
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>203.594.350,39</b>	<b>\$</b>	<b>184.460.522,74</b>	<b>\$</b>	<b>163.814.510,36</b>	<b>\$</b>	<b>145.493.138,33</b>	<b>\$</b>	<b>130.806.715,14</b>	<b>\$</b>	<b>121.584.154,18</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	\$	67.864.783,46	\$	67.864.783,46	\$	67.864.783,46	\$	67.864.783,46	\$	67.864.783,46	\$	67.864.783,46
Utilidades del Ejercicio		0	\$	36.991.540,8	\$	76.652.723,5	\$	128.406.711,5	\$	195.817.189,5	\$	283.696.359,8
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>67.864.783,46</b>	<b>\$</b>	<b>104.856.324,24</b>	<b>\$</b>	<b>144.517.506,94</b>	<b>\$</b>	<b>196.271.494,92</b>	<b>\$</b>	<b>263.681.972,94</b>	<b>\$</b>	<b>351.561.143,23</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$</b>	<b>271.459.133,85</b>	<b>\$</b>	<b>289.316.846,98</b>	<b>\$</b>	<b>308.332.017,30</b>	<b>\$</b>	<b>341.764.633,25</b>	<b>\$</b>	<b>394.488.688,08</b>	<b>\$</b>	<b>473.145.297,41</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Fuente. Elaboración propia

### 8.9 Indicadores financieros.

A continuación, se presentan los indicadores financieros claves establecidos para medir el desempeño del proyecto a lo largo de la proyección (Para mayor detalle ver SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020\_ProyectoHebefood).

Figura 30. Indicadores Financieros



Fuente. Elaboración propia

### 8.10 Fuentes de financiación

Siendo que estamos a nivel de anteproyecto, hemos determinado que la fuente de los recursos será bajo una estructura de capital 25% de equity (capital privado) y 75% de deuda a través del sistema bancario colombiano con un crédito comercial ordinario, a un plazo de 5 años (hasta 1.825 días), a una tasa promedio del 7.59% de acuerdo con la información reportada por la

Superintendencia de Colombia con corte al 14 de mayo de 2021, tal como se resume a continuación:

Tabla 34. Crédito comercial ordinario

<b>ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO</b>						
<b>Tasas efectivas anuales con corte al 2021-05-14</b>						
<b>Entidad</b>	<b>Crédito comercial ordinario</b>					
	Entre 1 y 30 días	Entre 31 y 365 días	Entre 366 y 1095 días	Entre 1096 y 1825 días	A más de 1825 días	
<b>Av Villas</b>	9,65 %	10,43 %	7,19 %	5,90%	---	
<b>BANCO CAJA SOCIAL</b>	---	8,20 %	9,26 %	11,37%	9,19 %	
<b>Banco Davivienda</b>	16,70 %	7,02 %	8,80 %	12,78%	8,04 %	
<b>Banco Popular</b>	---	---	---	6,40%	7,39 %	
<b>Banco de Bogota</b>	6,55 %	5,89 %	8,26 %	5,19%	8,30 %	
<b>Banco de Occidente</b>	4,96 %	4,43 %	5,05 %	5,29%	7,81 %	
<b>Bancoldex</b>	---	11,29 %	4,38 %	10,01%	10,33 %	
<b>Bancolombia</b>	8,32 %	7,79 %	6,20 %	5,92%	8,50 %	
<b>ITAÚ; BANCO CORPBANCA;</b>	---	6,33 %	7,67 %	5,47%	8,61 %	
• La tasa efectiva anual que se presenta corresponde al promedio ponderado de los desembolsos realizados durante la semana de la fecha de reporte.						
					Tasa promedio	7,59%

Fuente. SFC, 2021

Tabla 35. Estructura de capital 25%/75%

<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 271.459.133,85</b>
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>	<b>\$ 67.864.783,46</b>
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>	<b>\$ 203.594.350,39</b>

Fuente. Elaboración propia

## 8.11 Evaluación financiera

Se realiza el análisis de valoración financiera, aplicando una tasa de descuento del 16% con el fin de tener en cuenta tanto el costo de la deuda como del equity invertido, para lo cual se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 36. Resultados valoración financiera

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 124.050.490,27
TASA INTERNA DE RETORNO =	29,66%

Fuente. Elaboración propia

Tal como se ve, la tasa interna del proyecto del 29,66% es superior a la tasa de descuento 16%, razón por la cual el valor presente neto del proyecto es positivo, lo cual permite concluir que el proyecto ciertamente es atractivo financieramente hablando. Ahora bien, es importante resaltar que el **periodo de recuperación del proyecto es de 3.43 años**, siendo esto un resultado atractivo puesto que el punto de equilibrio del proyecto se obtiene antes de los 5 años proyectados.

## 9 Enfoque hacia la sostenibilidad

### 9.1 Dimensión social

La dimensión social promueve criterios en el mundo empresarial, no solo ligados a la rentabilidad económica e individual de las empresas, sino que también se incorpore una visión de generar beneficios colectivos a los grupos de interés y a su vez se realice una gestión sostenible (Cardona *et al.*, 2013).

Se busca promover ir más allá del cumplimiento de requisitos normativos y de ley, donde el modelo de negocio debe estar estructurado de manera tal que sea capaz de dar respuesta a las expectativas razonables de los grupos de interés sobre asuntos sociales, ambientales y económicos, relacionadas con sus actividades, procesos y operaciones, y que a su vez esté alineado con sus objetivos corporativos, sin afectar su estabilidad financiera (Sarmiento del Valle, 2011).

En virtud de lo anterior, una empresa comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe estructurar un gobierno corporativo desde el cual se despliegan agentes morales direccionadores para toda su cadena de valor, donde se destacan cuatro enfoques de gestión como se describen en la Tabla 37, y se define la importancia de estos para Hebefood:

Tabla 37. Enfoques que justifican la RSC

ENFOQUE RSC	IMPORTANCIA PARA HEBEFOOD
<p><b>1. Marco ético:</b> Corresponde a los valores que reflejan la coherencia sobre la noción de “hacer lo correcto” de una organización, en cuanto a sus principios establecidos, declarados y difundidos, que delimitan las conductas aceptadas y las que no</p>	<p>Es importante que Hebefood establezca un código de conducta que le permita direccionar el actuar de las personas vinculadas con la compañía o que actúan en su representación, de tal manera que prevenga acciones que pueden derivar en problemas de reputación o legales.</p>
<p><b>2. Desarrollo sustentable:</b> Es la capacidad de obtener beneficios y ganancias sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades</p>	<p>Es la base de la razón de ser de Hebefood (ventaja competitiva), con un enfoque de generación de valor social compartido y prácticas respetuosas con el medio ambiente, lo que le permitirá anticiparse y adaptarse más fácilmente frente a coyunturas particulares del entorno y tener mayor visibilidad en el mercado.</p>
<p><b>3. Respeto del principio de legalidad:</b> Tiene que ver con el cumplimiento del debido proceso frente a la conformidad de las normas según su jurisdicción y obtener la licencia para operar por parte de la autoridad superior (gobierno)</p>	<p>Para Hebefood, la licencia para operar es el mecanismo que garantiza el cumplimiento del marco normativo vigente y su constante actualización frente a los requerimientos por parte de las autoridades competentes, de tal manera que se eviten sanciones o bloqueos en su operación por incumplimiento.</p>
<p><b>4. Reputación corporativa:</b> Se relaciona con la percepción, opinión y valoración por parte de los grupos de interés sobre la compañía, directamente relacionada con su transparencia y capacidad de rendición de cuentas sobre su gestión y los asuntos relevantes de sus operaciones.</p>	<p>Para Hebefood la imagen corporativa es relevante en cuanto que le permitirá visibilizar su gestión para destacarse frente a sus competidores, por su capacidad de responder frente a un mercado cada vez más exigente con prácticas responsables y de alto valor socioambiental.</p>

Elaboración propia con base en Carballo & Vinocur, 2017

A continuación, en la Tabla 38, se presenta la Cadena de valor general para Hebefood para posteriormente identificar la cobertura del impacto social e identificar los puntos donde se requieren acciones estratégicas inmediatas para avanzar en términos de RSC.

Tabla 38. Cadena de valor general para Hebefood

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	<p>GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planta de producción</li> <li>- Maquinaria</li> <li>- Vehículos para logística</li> <li>- Equipos de cómputo y soporte</li> </ul> <p>GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación estratégica</li> <li>- Dirección general y financiera</li> </ul>
	RECURSOS HUMANOS	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores directos de la empresa (nómina, seguridad social, capacitaciones)</li> <li>- Colaboradores externos (pagos, capacitaciones)</li> </ul>
	INVESTIGACION Y DESARROLLO	<p>INTELECTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación de nuevos productos: Know How (recetas)</li> <li>- Implementación de tecnologías de producción (patentes)</li> </ul>
	APROVISIONAMIENTO	<p>PROVEEDORES Y CONTRATISTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales: suministro de materia prima (abastos, mayoristas y productores directos)</li> <li>- Complementarios: suministro de empaques biodegradables e insumos químicos</li> <li>- Recursos tecnológicos: suministro de equipos, sistema ERP y recursos web (plataformas digitales/redes sociales)</li> </ul>
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA ENTRADA	<p>LOGÍSTICA INTERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bodegaje aprovisionamiento</li> <li>- Manejo de inventario de materia prima y complementarios</li> <li>- Entrega a producción</li> </ul>
	OPERACIONES	<p>PRODUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manufactura del producto: molienda, filtración, deshidratado, aplicación del sabor</li> <li>- Presentación final y empaque</li> </ul> <p>RECICLAJE ENVASES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de botellas de vidrio</li> <li>- Lavado y desinfección</li> <li>- Reutilización</li> </ul>
	LOGÍSTICA DE SALIDA	<p>LOGÍSTICA EXTERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bodegaje de producto terminado</li> <li>- Manejo de inventario de producto terminado</li> <li>- Distribución</li> </ul> <p>CANALES DE DISTRIBUCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- B2B: Supermercados, restaurantes, tiendas.</li> <li>- B2C: Clientes directos en plataformas digitales y en mostradores de ferias especializadas.</li> </ul>

	<p>MARKETING Y VENTAS</p>	<p>MERCADEO Y POSICIONAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio continuo de mercado</li> <li>- Relacionamiento con aliados y socios estratégicos</li> <li>- Campañas de publicidad y promoción (descuentos, degustaciones, muestras gratis, promociones especiales, acumulación y redención de puntos y recorrido en fábrica)</li> </ul> <p>SERVICIO AL CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de ventas</li> <li>- Seguimiento y manejo de cartera para fidelización de clientes</li> </ul>
	<p>SERVICIOS POSTVENTA</p>	<p>Seguimiento personalizado de feedback y atención de PQR</p>

Fuente. Elaboración propia con base en David (2013)

- Cobertura del impacto social en la cadena de valor:

La mayor cobertura de impacto social en la ACV de Hebefood se encuentra en las Actividades de Apoyo, específicamente en **Aprovisionamiento**, donde se implementan las estrategias de Valor Compartido a través de el empoderamiento y vinculación de pequeños productores locales a la cadena de suministro, promoviendo la generación de empleo, el aumento de ingresos para una población que en el contexto nacional actual se enfrenta a muchas condiciones de vulnerabilidad, también se promueve la generación y fortalecimiento de capacidades con la formalización de campesinos independientes y el desarrollo de alianzas a través de cooperativas, que no solo benefician a Hebefood, sino que también dejan capacidad instalada en los territorios agrícolas, donde los pequeños productores pueden acceder a mercados más amplios.

En un segundo nivel, también se genera impacto social en las Actividades Primarias, específicamente en **Marketing y Ventas**, donde el posicionamiento de los productos en el mercado va acompañado de la sensibilización al consumidor, sobre de la importancia de la compra local, así como de adquirir productos que sean elaborados bajo buenas prácticas ambientales y el fomento de la circularidad, generando conciencia colectiva en la reducción de los residuos de empaques y envases, con su estrategia de reutilización.

- Puntos de la ACV que requieran acciones estratégicas inmediatas para RSC:

Para avanzar en cuanto a la RSC, es importante que Hebefood se enfoque en la **Infraestructura** como parte de sus Actividades de Apoyo, específicamente en lo relacionado con la gestión de recursos estratégicos, donde se debe establecer de forma clara un gobierno corporativo enfocado en el involucramiento continuo con todas las partes interesadas y la rendición de cuentas de toda su gestión.

Esto se logra a través de la declaración de compromisos, políticas y procedimientos documentados y comunicados en todos los niveles de la organización, de forma tal que se definan unas reglas de juego claras que regulen el relacionamiento con todos los grupos de interés y se consolide una cultura corporativa basada en la transparencia y la confianza, tanto al interior de la organización, como hacia lo que se proyecta.

## 9.2 Dimensión ambiental.

Tabla 39. Dimensión ambiental

IMPACTO	ACTIVIDAD A REALIZAR
Uso de recursos naturales	Tecnología que reutilice el agua y haga un uso más eficiente de la energía eléctrica. Uso de paneles solares y baterías para alimentar el sistema de iluminación de la planta.
Energía y cambio climático	Impulsar el consumo de alimentos de origen vegetal favorece un uso óptimo de la tierra y de los recursos naturales, dejando más espacio para la biodiversidad, los bosques y las selvas, disminuyendo el cambio climático.
Huella de carbono	La reducción en la huella de carbono viene intrínseca con el proyecto al buscar reducir el consumo de alimentos de origen animal
Generación de residuos	Empaques amigables con el medio ambiente Uso de botellas de vidrio retornables Uso de plásticos biodegradables para los productos empacados al vacío
Transporte y distribución	Uso de bicicletas y de vehículos eléctricos para trayectos más largos Optimización de la logística para reducir recorridos y aumentar la cantidad de productos entregados por jornada laboral.
Gestión de materias primas	Hacer convenios con cooperativas campesinas asegurando el uso de BPA (Buenas prácticas agrícolas) que garanticen productos orgánicos.

Fuente. Elaboración propia

### 9.3 Dimensión económica.

Frente a esta dimensión se prevén los siguientes frentes de acción:

- Comunidad Interna: Se plantea desarrollar esquema de incentivos que generen no sólo empoderamiento en los colaboradores de la compañía sino también para la transmisión del bienestar hacia sus familias.
- Comunidad Externa: Por medio de las alianzas especialmente con los proveedores, se prevé no sólo la compra de productos e insumos, sino el aseguramiento de la compra de las cosechas de tal manera que los campesinos de puedan organizar y cuenten con recursos (esquema de anticipos) para el desarrollo de sus cultivos.
- Desarrollo productivo: Un programa a nivel tanto productivo como comercial no sólo en términos de rentabilidad sino con incentivos hacia el uso procesos amigables con el medioambiente (energía, distribución, empaques, marketing, etc.)

### 9.4 Dimensión de gobernanza.

La gobernanza de la compañía se sustentará bajo el principio de la responsabilidad por sus actos y en este sentido, la transparencia será una de las características esenciales para dar a conocer sus acciones y comportamientos en especial con la participación de los grupos de interés. Así mismo, se fomentará el mejoramiento continuo y participación por parte de los colaboradores de la compañía con el fin de promover una cultura de confianza, cooperación, innovación y desarrollo personal.

Todo lo anterior con el propósito de garantizar el acceso a una alimentación saludable y el desarrollo de alianzas estratégicas encaminadas hacia la creación de una sociedad innovadora, colaborativa, incluyente, sostenible y en paz.

## 10 Conclusiones

El emprendimiento Hebefood se encuentra enmarcado en un sector de un alto y sostenido crecimiento, donde se resaltan el boom de alimentos saludables (Colombia Productiva, 2020), la preocupación por el medio ambiente por parte de los potenciales clientes (Nielsen, 2019 y Semana Sostenible, 2019), un mercado objetivo en crecimiento (millennials) (DANE, 2018) y la ventaja frente a los productos importados ya que estos tienen un mayor precio e ingredientes adicionales para su conservación.

La oportunidad de negocio de Hebefood es bastante atractiva ya que la demanda potencial del mercado de alimentos saludables alineado en específico con el portafolio de productos de la compañía es de ventas anuales por valor aprox. de \$145.442,2 millones de pesos colombianos, siendo estos equivalentes a más de 12 toneladas de producto vendido.

De igual forma, Hebefood tiene un alto potencial de crecimiento, ya que la capacidad productiva proyectada cubriría una demanda del 0,65% de la demanda potencial, equivalente a unas ventas anuales de \$945,1 millones de pesos colombianos, es decir, el proyecto tiene un potencial de aumentar sus ventas en más de 153 veces.

Aunado a lo anterior, el modelo de negocio de Hebefood es atractivo en términos de inversión ya que logra generar una TIR del 29,66% a una proyección de 5 años y con un periodo de recuperación del proyecto de 3.43 años. Lo anterior, teniendo en cuenta que se ha planteado un esquema comercial y operacional conservador toda vez que para el primer año la planta operará al 60% de su capacidad productiva, es decir, que cubrirá solamente el 0,39% de la demanda potencial, para llegar al 5<sup>to</sup> año a cubrir el 0.65% de la demanda potencial, equivalente al 100% de la capacidad productiva de la planta.

A nivel social, Hebefood implementará estrategias de Valor Compartido a través del empoderamiento y vinculación de pequeños productores locales a la cadena de suministro, promoviendo la generación de empleo, el aumento de ingresos para una población que en el contexto nacional actual se enfrenta a muchas condiciones de vulnerabilidad, así como la generación y el fortalecimiento de capacidades con la formalización de campesinos independientes y el desarrollo de alianzas a través de cooperativas.

De igual forma, el posicionamiento de los productos en el mercado va acompañado de la sensibilización al consumidor sobre de la importancia de la compra local, así como la adquisición de productos elaborados bajo buenas prácticas ambientales y el fomento de la circularidad, generando conciencia colectiva en la reducción de la generación de residuos, con una estrategia de reutilización.

## 11 Referencias

AGRONET (2016). Evaluaciones agropecuarias municipales. Recuperado de:  
<http://www.agronet.gov.co/Documents/SOYA2016.pdf>

AlianzaTeam. (s.f.). La investigación y desarrollo contribuye al cuidado del ambiente. Recuperado de: <https://alianzateam.com/investigacion-y-desarrollo-en-empresas-alimentos/#:~:text=En%20la%20industria%20alimentaria%2C%20la,de%20los%20alimentos%20que%20fabrica.>

ANDI. Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de alimentos procesados. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/Pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacion-de-empleo-del-sector-Alimentos-Procesados%20\(1\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacion-de-empleo-del-sector-Alimentos-Procesados%20(1).pdf)

Aretéactiva (2018). 10 Claves de la gestión de recursos humanos que te interesa conocer. Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/claves-gestion-recursos-humanos-te-interesa-conocer/>

ASOHOFrucOL (2018). Plan Hortícola nacional. Recuperado de:  
[http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_DEL\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICULTURA\\_2018.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf)

BANREP. (s.f.). Boletín de Indicadores Económicos (BIE). Recuperado de:  
<https://www.banrep.gov.co/es/bie>

BANREP. (2021). Encuesta Mensual de Expectativas de Analistas Económicos (EME). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/encuesta-mensual-expectativas-analistas-economicos>

- BBC. (2018). Qué es la dieta flexitariana y por qué es clave para salvar el planeta. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45825113>
- Botero, J. (2011). Manual de mercadeo para Pymes. Universidad EAN. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2717/Manual%20Mercadeo.pdf;jsessionid=01DD8F4A501BEF0996FFCCE48D248405?sequence=1>
- CCB (Septiembre de 2019). La CCB continúa apoyando al sector de alimentos procesados de Bogotá – región. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2019/Septiembre-2019/La-CCB-continua-apoyando-al-sector-de-alimentos-procesados-de-Bogota-region>
- CODS (2019). Los temas ambientales preocupan más a los colombianos que el desempleo. Recuperado de: <https://cods.uniandes.edu.co/los-temas-ambientales-preocupan-mas-a-los-colombianos-que-el-desempleo/>
- Castaño, A. (2013). ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR PREFERENCIAS DE CONSUMO DE CAFÉ. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5245/TMD01626.pdf;jsessionid=D28EA830555447CE0BDF7A33DAC41A26?sequence=1>
- Colombia productiva (s.f.) ¿Qué hace Colombia Productiva?. Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/conozcanos/que-hace-ntp>
- Colombia Productiva Alimentos Procesados. (2019). Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de alimentos procesados. Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6e91963a-224c-46b6-8cb9-fd5f4b606f2f>
- Colombia Productiva Alimentos Procesados. (2020). PLAN DE NEGOCIOS Sector de Alimentos Procesados Visión a 2032. Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f2e2b546-5139-43e0-bcfd-04dfe009c5eb>
- Cómo hacer un análisis DAFO / DOFA. Recuperado de: <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>

Comunidadcontable. (2013). ¿Quiénes deben implementar las NIF para microempresas?. Recuperado de: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-180113-03%28quienes\\_deben\\_implementar\\_las\\_nif\\_para\\_microempresas%29/noti-180113-03%28quienes\\_deben\\_implementar\\_las\\_nif\\_para\\_microempresas%29.asp?](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-180113-03%28quienes_deben_implementar_las_nif_para_microempresas%29/noti-180113-03%28quienes_deben_implementar_las_nif_para_microempresas%29.asp?)

Corponet (2016). 7 Pasos Clave para Implementar un Sistema de Control de Inventarios. Recuperado de: <https://blog.corponet.com.mx/7-pasos-clave-para-implementar-un-sistema-de-control-de-inventarios>

DANE (s.f.). Boletín técnico – Índice de producción Industrial. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol\\_ipi\\_julio\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_julio_20.pdf)

DANE (2020). Resultados empleo Julio 2020. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_resultados\\_jul\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jul_20.pdf)

DANE (2020). Soledad en Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/ago-2020-soledad-en-colombia.pdf>

DANE (2018). Censo Nacional de población y vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE (2017). Encuesta nacional de presupuesto de los hogares 2016-2017. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Naulcapan de Juárez: Pearson.

De Boer, S., Hekkert, M., & Woolthuis, R. K. (2009). Strategies of sustainable entrepreneurs to influence the innovation system. DIME working paper. Recuperado de: <http://bit.ly/2mpkAOv>

Decreto. (1993). Reglamento general de contabilidad. Recuperado de: <https://niif.com.co/decreto-2649-1993/>

Design Thinking (s.f.). Plantilla Método persona. Recuperado de:

<https://www.designthinking.services/wp-content/uploads/2017/06/plantilla-metodo-persona-herramienta-design-thinking.pdf>

Doran, G.(1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Recuperado de:

<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

DNP. (2014). Documento CONPES - Política para el desarrollo integral de la Orinoquia:

Altillanura - Fase I. Recuperado de:

<https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/Conpes%20Altillanura%202014.pdf>

EAE Business School (s.f.). Fases del proceso de contratación. Recuperado de:

<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/fases-del-proceso-de-contratacion>

EAN TV (31 de julio de 2020). Reactivación económica, Post COVID y cambio climático.

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=2ZtYVx-Rr8s&feature=youtu.be>

“El consumo de snacks viene creciendo en el mercado colombiano”: gerente de PepsiCo.

(26 de Agosto de 2019). La Nota Económica. Recuperado de:

<http://lanotaeconomica.com.co/negocios/el-consumo-de-snacks-viene-creciendo-en-el-mercado-colombiano-gerente-de-pepsico.html>

EY. (2019). Tendencias de consumo de la industria alimentaria. Recuperado de:

[https://www.ey.com/es\\_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos](https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos)

FAO & OMS. (2015) Segunda Conferencia Internacional Sobre Nutrición. Informe de

Secretaría mixta FAO/OMS de la Conferencia. Diciembre de 2014. [Version en PDF].

Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i4436s.pdf>

FAO. (2018a). El estado de la seguridad alimentaria y nutrición en el mundo. Fomentando

la resiliencia climática en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición. ISBN: 978-92-5-

130841-7. [Version en PDF]. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/I9553ES/i9553es.pdf>

FENALCE. (2019). Área, producción y rendimiento 2019 B. Recuperado de:

[https://www.fenalce.org/alfa/dat\\_particular/ar/ar\\_3777\\_q\\_APR\\_2019\\_Agosoto.pdf](https://www.fenalce.org/alfa/dat_particular/ar/ar_3777_q_APR_2019_Agosoto.pdf)

Fernández, O. (2017). Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17378/FernandezRamirezOscarEduardo2017.pdf?sequence=1>

Greenpeace. (2018). EL sistema de producción de carne y lácteos en 2050 según Greenpeace. Amsterdam: Greenpeace International. Recuperado de:  
<https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/03/bueno-informe.pdf>

Greenpeace, (2018b). Scientific background on the Greenpeace vision of the meat and dairy system towards 2050. Amsterdam. Publicado por Greenpeace International. Machado, Absalón. (1986). Ed. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. ISBN: 958-628-046-2. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/43179/2/9586280462.pdf>

Hoekstra, A. Y. (2012). The hidden water resource use behind meat and dairy. Animal Frontiers. 2(2), 3-8. Recuperado de: doi:10.2527/af.2012-0038

IBM. (2021). Meet the 2020 consumers driving change. Recuperado de:  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020#>

IDEAM, FAO, Universidad Nacional, (2016). Inventario nacional y departamental de gases efecto invernadero.

Innpulsa, Cluster Development, Universidad del Rosario (2018). INICIATIVAS CLÚSTER EN COLOMBIA – INSTRUMENTOS EN COLOMBIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD CLÚSTER. Recuperado de:  
[https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro\\_iniciativas\\_cluster\\_en\\_colombia.pdf](https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf)

ICEX (2019). Ficha Técnica del Estado de Florida. Recuperado de:  
[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odi4/~edisip/doc201928636.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=06-08-2019&utm\\_campaign=Ficha%20T%C3%A9cnica%20del%20Estado%20de%20Florida.%20Estados%20Unidos%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odi4/~edisip/doc201928636.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-08-2019&utm_campaign=Ficha%20T%C3%A9cnica%20del%20Estado%20de%20Florida.%20Estados%20Unidos%202019)

INVIMA (s.f.). Otros alimentos y otras bebidas. Recuperado de:

<https://www.invima.gov.co/otros-alimentos-y-otras-bebidas>

Ley 590 del 2000. (2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Ley 1955 de 2019. (2019). Plan Nacional de Desarrollo de 2018-2022. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Ley1955-PlanNacionaldeDesarrollo-pacto-por-colombia-pacto-por-la-equidad.pdf>

Los snacks para los colombianos. (22 de Octubre de 2014). NIELSEN. Recuperado de:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2014/snacks-colombianos/>

MINSALUD. (S.F.) Salud Pública. Minsalud (s.f.) Ley 1122 de 2007. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Paginas/salud-publica.aspx>

MGLOBAL (2015). Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing.

Recuperado de: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>

Ministerio de agricultura, ganadería y pesca. (2015). Sistemas de gestión de calidad en el sector agroalimentario. Recuperado de:

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/Gestion\\_Calidad\\_Agroalimentario\\_2013.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/Gestion_Calidad_Agroalimentario_2013.pdf)

Nielsen (2019). Los compradores sostenibles compran el cambio que quieren ver en el mundo. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/los-compradores-sostenibles-compran-el-cambio-que-quieren-ver-en-el-mundo/>

Olmos, Ximena (2017). Sostenibilidad ambiental en las exportaciones agroalimentarias: Un panorama de América Latina. CEPAL. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43286/1/S1700619\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43286/1/S1700619_es.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2018b), Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS. Recuperado de <http://www.fao.org/3/I9900ES/i9900es.PDF>

Packaging para alimentos y bebidas. (15 de Julio de 2017). Las ventajas de la industria 4.0 para el sector de alimentos y bebidas. Recuperado de: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/77824-las-ventajas-la-industria-40-el-sector-alimentos-y-bebidas>

Resolución 114 de 2020. (2020). DIAN adopta la Clasificación de Actividades Económicas CIIU Rev. 4 A.C. Recuperado de: <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf>

Salesforce.com. (s.f). Sales Strategies: Create, Execute, Implement and Refine Sales Strategies. Recuperado de: <https://www.salesforce.com/products/sales-cloud/resources/implementing-sales-strategies/>

Secretaría del Senado (s.f.) Decreto 410 de 1971 – Código de comercio. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)

Secretaría del Senado (s.f.) Ley 1819 de 2016. Recuperado de: [http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html#:~:text=Leyes%20desde%201992%20%2D%20Vigencia%20expresa%20y%20control%20de%20constitucionalidad%20%5BLEY\\_1819\\_2016%5D&text=Por%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.](http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html#:~:text=Leyes%20desde%201992%20%2D%20Vigencia%20expresa%20y%20control%20de%20constitucionalidad%20%5BLEY_1819_2016%5D&text=Por%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.)

Semana Sostenible. (2019). Colombia, uno de los países que más demanda sostenibilidad corporativa. Recuperado de: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/colombia-uno-de-los-paises-que-mas-demanda-sostenibilidad-corporativa/42819>

SFC. (2021). Superintendencia Financiera de Colombia: Tasa de crédito comercial ordinario. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/tasas-de-interes/tasas-de-interes-activas-por-modalidad-de-credito-61298>

SUPERINTENDENTE DE SOCIEDADES (2020). Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>

Techfood Magazine. (25 de agosto de 2015). La pirámide de las Food StartUps. Recuperado de: <https://www.techfoodmag.com/la-piramide-de-las-food-startups/>

UNESCO.2017. Guía para políticas: Diagnosticar - Árbol de problemas. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., (2018). Strategic Management and Business Policy. Harlow, United Kingdom. Editorial Pearson Education Limited.

World Economic Forum (2020). The Global Risks Report 2020. Insight Report. 15th edition. Switzerland. [PDF version]

### Anexo 1. Determinación de la localización

Para la puntuación, asignamos 10 puntos a la alternativa de localización que presenta la mejor valoración del aspecto evaluado y asignamos un puntaje porcentual a las otras alternativas.

Tabla 40. Determinación de la localización – Matriz de decisión

Necesidades			Alternativas de localización								
			Valle del Cauca			Tolima			Meta		
Obl	Acceso a servicios Públicos: Agua, electricidad, gas		SI			SI			SI		
Deseable	Materia prima: granos, principalmente soya (Ton/ha)	20	3.2 <sup>(1)</sup>	10	200	1.5 <sup>(1)</sup>	4,7	94	2.5 <sup>(1)</sup>	7.8	156
	Materia prima: verduras (% de la producción nacional)	15	5% <sup>(2)</sup>	8.3	125	6% <sup>(2)</sup>	10	150	6% <sup>(2)</sup>	10	150
	Clústeres	20	Macrosnack Hortofrutícola	10	200	Hortofrutícola	5	100	Hortofrutícola Snacks	10	200
	Transporte para llegar a clientes Bogotá <sup>(3)</sup>	20	8 h	1	20	3 h	5	100	1.5 h	10	200
	Transporte para llegar a clientes Medellín <sup>(3)</sup>	20	6 h	10	200	7 h	9	180	10 h	6	120
	Puertos de exportación	5	Buenaventura	10	50	No	0	0	No	0	0
	Puntaje Total				795			624			826

<sup>(1)</sup> Se consideran los datos de Fenalce (2019) y Agronet (2016) para conocer rendimiento por hectárea

<sup>(2)</sup> Producción nacional. Datos de ASOHOFRUCOL (2018).

<sup>(3)</sup> Información de Google. Se considero adicionalmente el cruce de cordilleras que incrementa costos de transporte.

**Anexo 2. Análisis PESTEL**

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
<b>Político</b>	Estabilidad política, y ausencia de violencia/terrorismo	2018: 15,7%	El índice para Colombia venía mejorado notablemente, pero en el año 2019 volvió a caer. (Año 2019: 15,7%, Año 2018: 19,5% , Año 2017: 17,6,0%, Año 2016: 16,2%, Año 2015; 12,9%), y se mantiene en valor similar al registrado en 2016.
	Política industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conpes 3527 de 2008</li> <li>- Conpes 3866 de 2016</li> </ul>	<p>Colombia Productiva fue creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2008 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria y para cumplir los retos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Colombia Productiva apoya a las empresas del país a través de convocatorias y programas que les permitió mejorar en indicadores que son importantes para aumentar la eficiencia en los procesos productivos como calidad, capital humano y productividad.</p> <p>En particular, el sector de alimentos procesados hace parte de los sectores priorizados de Colombia Productiva y es respaldado por medio del "Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de alimentos procesados". En particular, las estrategias de crecimiento EC-8 "coordinar las iniciativas y programas para combatir la obesidad y generar hábitos de vida saludable en la población colombiana"</p>

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
	Políticas monetarias y financieras	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad	Pacto por el Emprendimiento - Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial.
		Ley 2069 - 2020 Ley del emprendimiento	Marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.
	Políticas de bienestar	Ley 1122 de 2007	Mediante la cual la salud pública está constituida por un conjunto de políticas que busca garantizar de manera integrada, la salud de la población por medio de acciones dirigidas tanto de manera individual como colectiva ya que sus resultados se constituyen en indicadores de las condiciones de vida, bienestar y desarrollo. En particular se identifica el sector de salud nutricional especialmente alimentación saludable e inocuidad y calidad de alimentos.
<b>Económicos</b>	PIB (var. % anual 2020)	-5,51%	Siendo este índice la evidencia del retroceso en la economía, su impacto está en las implicaciones que pueda haber especialmente en capacidad adquisitiva de los consumidores. Sin embargo, cabe destacar que la caída del PIB fue menor a la registrada en el trimestre anterior, -16,02%, evidenciando mejoras en la economía. Hace un año el PIB fue 3,45%
	Tasa de ocupación (%) febrero 2021 - Colombia	51,7%	Este factor puede influir en la capacidad adquisitiva de los consumidores.
	Tasa de ocupación (%) febrero 2021 - Bogotá	53,9%	La tasa de ocupación ha tenido una recuperación respecto al período más crítico del 2020 (cercana al

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
			43,7% y 44,9% respectivamente) sin embargo aún no llega a los niveles del 2019 (56,0% y 60,2% respectivamente).
	Población ocupada rango 25 a 54 años (var. % anual)	-5,26%	La tasa de ocupación en el segmento de mercado objetivo bajo un 5,26%. En las estadísticas también se muestra que el 34,3% manifiesta reducción de actividad económica y de ingresos, y el 14,9% tiene problemas para conseguir alimentos
	Población ocupada (var. % anual)	-5,94	Si bien la tasa de desocupación ha aumentado, cabe anotar que, para el segmento de mercado del proyecto, es decir, los profesionales, la tasa de desempleo no se ha visto tan afectada como en otros grupos, por ejemplo, la población ocupada varió -5,94% mientras que la de profesionales varió +0,1%.
	Población ocupada Educación universitaria y posgrado (var. % anual)	0,10%	
	Población ocupada actividades profesionales, científicas, técnicas y de servicios administrativos (var. % anual)	-0,3	
	Población ocupada actividades financieras y de seguros (var. % anual)	-0,2	
	Inflación al consumidor (var. % anual) Dic-20	1,61%	

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
	TRM (pesos) - 8 Feb	3.543	La soya constituye una de las materias primas principales y está afectada por los precios internacionales que a su vez dependen del dólar. En un año la TRM aumento en un 4%, mientras que la inflación aumentó un 1,6%
	Interés bancario corriente efectivo microcrédito	37,72%	Si bien la tasa de interés del banco de la república se ha disminuido; en la tasa de interés de los bancos no se ha visto aplicada dicha disminución, por lo que el acceso al crédito sigue siendo muy difícil.
	Interés bancario corriente efectivo consumo de bajo monto	32,42%	
<b>Socio - cultural</b>	Hogares unipersonales	18,6%	<p>Se incremento el número de hogares unipersonales de 11% a 18,5%, de los cuales el 57,9% son hombres y el 42,1% son mujeres.</p> <p>Estos hogares unipersonales se concentran en el grupo denominado millenials (24-39 años).</p> <p>El 86,4% de las personas que viven solas viven en casa o apartamento</p> <p>El ingreso promedio de un hogar unipersonal es de \$1.482.971.</p> <p>Los hogares unipersonales, seguidos por el de dos personas, son los que más gastos en % tienen en restaurantes y hoteles: 9.4% y 8,6%, que en números: \$170.329 &amp; \$89.798 representa un valor casi 6 veces mayor que el gasto promedio por persona en hogares de cinco o más personas \$32.995.</p> <p>Los gastos en alimentos son de \$142.381 en hogares unipersonales, de \$129,144 en hogares de dos personas, mientras que en los hogares de más de cuatro personas es de \$70.658.</p> <p>Los hogares con menor incidencia de pobreza son</p>

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
			los unipersonales 9,9%, seguido por los de 2 personas 12,8%, de tres personas 18,2% y de cuatro o más personas 34%
	Evolución de la pirámide de población	Población Objetivo: 33,3%	Comparado con el año 2005, para el año 2018 se incrementó la distribución de la población en el rango de edades 20 a 85 años, y se disminuyó en el rango de 0 a 19 años. Aproximadamente el 24% de la población se encuentra en el rango 25 a 44 años.
<b>Tecnológicos</b>	IoT	Industria 4.0	El internet de las cosas permite mejorar la capacidad de retención de clientes y de aumentar la rentabilidad mediante el control del proceso de producción (mantenimiento de equipos, optimización de la capacidad instalada, etc.) y la cadena de valor.
	Impresión de alimentos en 3D		Impresión 3D de alimentos
	Inteligencia artificial para el desarrollo de alimentos		Uso de la inteligencia artificial para desarrollo de alimentos en empresas como NOTCO
	Grado de implantación de tecnologías de información		Fuerte inversión de fondos en startups relacionadas con la distribución de comida a domicilio y restaurantes. En 2014% creció un 200% y en lo que va de 2015 ha alcanzado un nuevo pico de \$750.000 de inversión, según CB Insights
<b>Medioambientales</b>	Preocupación por el medioambiente	92% encuestados	Una encuesta realizada a 600 personas en Bogotá y Medellín muestra que el 92 por ciento de los consultados están preocupados o muy preocupados por temas ambientales. El 84 por ciento dijo haber usado bolsas reutilizables en sus compras en las últimas semanas

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
			<p>El 81 por ciento de los colombianos estaría dispuesto a pagar desde 5 por ciento adicional por un café en cuyo proceso de producción se cuida el medio ambiente</p> <p>El segmento de consumidores sostenibles (transp., vivienda, alimentación y hábitos) en Colombia. Representa el 25 por ciento de los encuestados.</p>
	Compromiso con productos ecológicos	47%	<p>El 47% de los colombianos declara que comprará productos/marcas ecológicas, incluso si son más caros.</p> <p>El tipo de empaque, marca y diseño son algunas de las características a las que los colombianos están dispuestos a renunciar para comprar productos amigables con el medio ambiente.</p> <p>El problema ambiental que más preocupa a los colombianos es la contaminación del agua. Seguido de este se encuentran la contaminación del aire y la escasez del agua.</p>
	Prioridad de la sociedad entre medioambiente y empleo	57%	<p>El 57 por ciento de los consultados afirmó que el gobierno debería dar prioridad a la preservación del medio ambiente sobre la generación de empleo</p>
	Perfil del consumidor vs compromiso ambiental	85%	<p>El análisis indica que el target de consumidores con mayor conciencia de la protección ambiental corresponde a los millenials (21-34 años), con un 85%, seguido de la Generación Z (15-20 años) y la generación X (35-49 años).</p>
	Prima por encima del precio en función de la sostenibilidad	35%	<p>De acuerdo con el estudio realizado por IBM “2020 Global Consumer Study”, el 70% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 35% más por un producto en función de su</p>

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
			compromiso hacia la sostenibilidad y el 57% de los encuestados cambiaría sus hábitos de compra con el fin de reducir su huella medioambiental. De esta manera, el proyecto está alineado con las tendencias de consumo toda vez que uno de sus pilares es la sostenibilidad medioambiental y social.
<b>Legales</b>	Leyes laborales	Decreto 1174 de 2020	El derecho laboral colombiano tiene como regulador la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo. Con el decreto 1174 de 2020, se permite realizar contratos laborales con dedicación parcial y salarios inferiores al Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.
	Leyes comerciales	Decreto 410 de 1971	Teniendo en cuenta el código de comercio de Colombia, Art. 25: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio y Art 26: El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.
	Leyes alimenticias	Artículo 34 Ley 1122 de 2007	La inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos es competencia

FACTORES	VARIABLE POR CONSIDERAR	VALOR	IMPACTO EN EL SECTOR
			exclusiva del Invima de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 de la ley 1122 de 2007.
	Leyes tributarias	Ley 1819 de 2016	El sistema Tributario en Colombia se encuentra dividido en tres regímenes a saber: -El Régimen Común, el cual es la regla general respecto del régimen al que se debe someter el contribuyente. -Régimen Simplificado que cobija a los minoristas y al sector agrícola y ganadero. Decreto 624 de 1989 y modificado por la Ley 1819 de 2016 -Régimen Especial donde se encuentran comprendidas las Entidades Sin Ánimo de Lucro.

Fuente. Elaboración propia

### Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter



#### Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter<sup>4</sup>

##### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

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

- |   |  |
|---|--|
| 1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>   | 4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  | 5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>                                       |
| 3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> | 6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>  |

<sup>4</sup> Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

### Evaluación proveedores

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Granos: soya, quinua, sachá	Varios expendedores en Corabastos, Soya. Campesinos.	Comprar por cantidad para bajar el precio del producto. Hacer un acuerdo de compras mínimas mensuales. Con los campesinos, se hará un trabajo que les permita mejorar los cultivos.
2	Servicios públicos	Acueducto de Bogotá, Codensa, Vanti	No hay poder de negociación
3	Frutas	Varios expendedores en Corabastos, plazas de mercado, supermercados, tiendas de barrio	Comprar por cantidad para bajar el precio del producto. Hacer un acuerdo de compras mínimas mensuales.
4	Harinas, azúcar	Varios expendedores en Corabastos, plazas de mercado, supermercados, tiendas de barrio	
5	Saborizantes, colorantes	Expendios especializados	Bajo poder de negociación por el bajo volumen de compra.
6	Endulzantes	Expendios especializados	Bajo poder de negociación por el bajo volumen de compra.
7	Envases	Expendios especializados	Comprar por cantidad para bajar el precio del producto. Hacer un acuerdo de compras mínimas mensuales.
8	Página web y redes sociales	Facebook, WhatsApp, Kolau	No hay poder de negociación

### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

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

### Preguntas sobre compradores

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

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

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

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

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

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si  No

### Evaluación compradores

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	El perfil del cliente potencial es: Edad: 24-39 años Trabajador profesional Deportista habitual Amante naturaleza y la buena salud	El mismo producto importado	Manejar un mejor precio manteniendo un contenido nutritivo y sabor similar
2		El mismo producto de otra marca	Dar a conocer los procesos artesanales y aportes al medio ambiente
3		Productos cárnicos, de origen animal	Dar a conocer que los beneficios para la salud y el medio ambiente
4		Productos importados de mejor sabor	Demostrar que los productos son naturales y con poco procesamiento
5			Dar a conocer que aparte de utilizar productos andinos como la sachá y el yacón, se apoya a las comunidades que los proveen

### Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí"

indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa.

Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

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

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

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

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

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

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

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si\_\_ No X

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

Si\_\_ No X

### Evaluación nuevos competidores

<p><b>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</b></p>	<p>El mercado de alimentos saludables, específicamente vegetariano, está creciendo de manera acelerada a nivel mundial, especialmente en el área de Food Tech. Actualmente ha crecido la inversión por parte empresas y personas particulares en este sector. Posiblemente el mercado sea suficientemente amplio para todos. La llegada de un competidor extranjero con marca reconocida podría reducir las ventas.</p>
<p><b>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</b></p>	<p>Bajar precio.</p>
<p><b>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</b></p>	<p>Mostrar al cliente que el producto se hace con técnicas artesanales de bajo procesamiento, utilizando productos orgánicos, apoyando a campesinos colombianos y con procesos de fabricación, empaque y comercialización de bajo impacto en el medio ambiente.</p>

#### Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

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

#### Preguntas productos sustitutos

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

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a

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

Si X No

otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si\_\_ No X

### Evaluación productos sustitutos

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Productos cárnicos	La usa actualmente	Nuestros productos tienen un beneficio para la salud y menor impacto en el medio ambiente
2	Productos de la industria de tecnología alimentaria: Impresión 3d de alimentos, inteligencia artificial	Ya se consiguen productos importados de buen sabor	Nosotros manejamos técnicas artesanales de bajo procesamiento; y texturas y sabores naturales, no creados.

### Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

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

### Preguntas rivalidad entre competidores

1. ¿Hay un pequeño número de competidores?

A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si\_\_ No X

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si\_\_ No X

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si\_\_ No X

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

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si X No\_\_

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

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si \_\_ No X

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si \_\_ No X

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si \_\_ No X

### Evaluación rivalidad entre competidores

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Multisoy – Productos ricos al natural S.A.S	Venta en tiendas virtuales y posicionadas de productos veganos	Mayor cobertura del mercado nacional	Alianzas estratégicas con tiendas virtuales mejor posicionadas
2	Apetei	Venta en grandes almacenes de cadena	Mayor posicionamiento en segmento de clientes de mayor poder de adquisición	Manejo de redes de referidos y promoción por medio de medios digitales

3	Sabyi	Integración con otros productos naturales y establecimiento de tienda virtual con envíos directo y seguimiento de pedidos	Empresas de mayor penetración en el mercado de segmentos de clientes de alto poder de adquisición	Promoción de recetas y contenido relacionado con el uso de los productos
4	El Pomar (Mulai)	Posicionamiento a gran escala por medio de alianzas por marca de productos como El Pomar	Mayor posicionamiento y consumo de bebidas en base de nueces	Manejo de redes de referidos y promoción por medio de medios digitales

Fuente: Elaboración propia - Herramientas EAN

**Anexo 4. Encuesta Hebefood**

ALIMENTOS SALUDABLES

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad EAN, actualmente estamos adelantando una investigación de mercados para lanzar un nuevo producto al mercado. Para nosotros es muy importante su opinión, por ello le agradecemos su tiempo y por la disposición y objetividad con la que de su respuesta a cada una de las siguientes preguntas.

Con el diligenciamiento de la siguiente encuesta usted está autorizando a los estudiantes de la universidad EAN: Oscar Gómez y Juan Pablo Cardona, el uso de los datos personales que suministrará en la misma con la finalidad de hacer un estudio probabilístico de mercado. Los mencionados estudiantes actuaran como Responsables para el tratamiento de los datos personales que suministrará en la misma. Los datos no serán transmitidos ni transferidos a otra persona, empresa y/o institución.

PREGUNTA	Tipo de respuesta	Posibles selecciones	
			<b>Datos de entrada</b>
Nombre	Texto		
Numero celular	Texto		
Rango de edad	Única	18-24	<b>Segmentación en grupos de clientes</b>
		25-34	
		35-44	
		45-54	
		55-64	
		65+	
Género	Única	Masculino	
		Femenino	
		LGBTIQ+	

Nivel de estudios	Única	Bachiller	<b>Personalización - Intención de uso del producto</b>
		Técnico	
		Profesional	
		Postgrado	
Actividad (Múltiple respuesta)	Múltiple	Estudiante	
		Trabajador	
Cuál	Única	Empleado	
		Independiente	
Tipo de dieta (Respuesta única)	Única	Carnívoro	
		Vegetariano	
		Otra	
Ingresos mensuales familiares	única	<1 millón	
		1 millón - 2 millones	
		2 millones - 3 millones	
		>5 millón	
Localidad de residencia	Única	Usaquén	
		Chapinero	
		Engativá	
		Suba	
		Teusaquillo	
		Otro	
Estado civil (Si divorciado, responder soltero)	Única	Soltero	
		Unión Libre	
		Casado	
Con cuantas personas vive (bajo el mismo techo)	Número		
Las personas con las que habita son:	Múltiple	Dependientes económicos	
		Familiares	
		No tienen relación	

Considera que tiene una vida saludable en función de sus hábitos alimenticios	Única	Si	
		No, pero quiero mejorar	
		No. Me siento bien así	
¿Tienes amigos con hábitos alimenticios saludables?	Única	Si	
		No	
¿Cambiarías tu dieta si sabes que impacta positivamente en tu salud? Por ejemplo, disminuir el consumo de carne (animales)	Única	SI, TOTALMENTE	
		PARCIALMENTE	
		No. Me siento bien así	
¿Cambiarías tu dieta si sabes que impacta positivamente el medio ambiente?	Única	SI, TOTALMENTE	
		PARCIALMENTE	
		No, estoy haciendo las cosas bien	
¿Cuánto es tu presupuesto mensual en alimentación?	Única	\$100.000 - \$200.000	
		\$200.001 - \$400.000	
		\$400.001 - \$800.000	
		Más de \$800.001	
De tu presupuesto mensual para alimentación, ¿que porcentaje dedicas a alimentos catalogados como saludables?	Respuesta única	10% - 20%	
		21% - 30%	
		31% - 40%	
		41% - 50%	
		Mas del 51%	
De los siguientes, qué producto saludable te interesa en mayor medida (selecciona máximo 3)	Múltiple	Leche de soya (Litro)	<b>Precios y frecuencia</b>
		Yogurt vegetal (Litro)	
		Empanadas chinas, rellenas de vegetales y tofu	
		Falafel de garbanzo	
		Albóndigas de lenteja	
		Arepas	
Tofu marinado			

		Tofu marinado y frito (tipo Nuggets)	
		Mix de verduras con tofu	
		Otro ¿cuál?	
¿Con que frecuencia compraría los productos anteriores?	Respuesta única	Mas de una vez por semana	
		Una vez por semana	
		Una vez cada 15 días	
		Por lo menos una vez al mes	
		Con otra periodicidad, cuál	
		Nunca, gracias	
Cuando consumirías los productos de la lista anterior (selecciona máximo 2)	Múltiple - máximo 2	Entre comidas	
		Mientras haces deporte	
		Como complemento en tus comidas principales	
		Otro	
Cuánto estarías dispuesto a pagar por los productos seleccionados:			
Leche de soya (litro)	Respuesta única	\$6.500 - \$7.500	
		\$7501 - \$8500	
		\$8500 - \$9500	
Yogurt vegetal - soya con fruta (litro)	Respuesta única	\$12.500 - \$14.000	
		\$14.001 - \$15.500	
		\$15501 - \$17.000	
Empanadas al vapor, rellenas de vegetales y tofu con una delgada capa de harina (5 unidades)	Respuesta única	\$10.500 - \$11500	
		\$11501 - \$12500	
		\$12501 - \$13500	
Falafel de garbanzo (6 unidades)	Respuesta única	\$10.500 - \$11500	
		\$11.501 - \$12.500	
		\$12.501 - \$13.500	
Albóndigas de lenteja (8 Unidades)		\$10.500 - \$11500	

	Respuesta única	\$11.501 - \$12.500	
		\$12.501 - \$13.500	
Arepas veganas hechas a base de soya y ahuyama (6 unidades)	Respuesta única	\$3.000 - \$3.500	
		\$3.501 - \$4.000	
		\$4.001 - \$4.500	
Tofu marinado (Finas hierbas o árabe o togarashi o marinero) - Listo para consumo (4 unidades)	Respuesta única	\$12.000 - \$13.000	
		\$13.001 - \$14.000	
		\$14.001 - \$15.000	
Tofu marinado (Finas hierbas o árabe o togarashi o marinero) y frito tipo Nuggets (4 unidades)	Respuesta única	\$12.000 - \$13.000	
		\$13.001 - \$14.000	
		\$14.001 - \$15.000	
Mix de verduras (zanahoria, pepino zuchini, pimentón, cebolla) con tofu (400g)	Respuesta única	\$10.500 - \$11.500	
		\$11.501 - \$12.500	
		\$12.501 - \$13.500	
Que miras al comprar un alimento saludable, selecciona en orden de importancia: (máximo 3)	Múltiple - máximo 3	Marca	
		Tabla nutricional	
		Ingredientes	
		Por recomendación (personaje fit, influencer)	
		Presentación atractiva	
		Ambientalmente amigable	
		Proceso artesanal de fabricación	
		Fuentes orgánicas	
		Precio	
Otro			
Cómo compras los productos normalmente (selecciona máximo 2)	Múltiple - máximo 2	E-commerce	<b>Diseño de Servicio</b>
		Teléfono - WhatsApp	
		Tienda saludable	

		Restaurante Ferias saludables Supermercados Otro	
Como te gustaría comprar los productos (selecciona máximo 2)	Múltiple - máximo 2	E-commerce	
		Teléfono - WhatsApp	
		Tienda saludable	
		Restaurante	
		Ferias saludables	
		Supermercados	
		Otro	
¿Qué complementos quisiera que tenga por la compra de un alimento saludable?	Múltiple - máximo 2	Recetas	
		Recomendaciones nutricionales	
		Cheff a domicilio	
		Visita guiada a la fabrica	
		Otro	
¿Existe algún obstáculo que no te permita mejorar tus hábitos alimenticios?	Múltiple	Poca oferta de productos realmente saludables	<b>Oferta</b>
		No sé dónde comprarlos	
		No encuentro lo que quiero	
		No sé qué alimentos consumir/comprar	
		Otro	