

Proyecto de Factibilidad para la Creación de una empresa Dedicada a la Producción y
Comercialización de Bebidas Naturales en el Municipio de Cartago Valle del Cauca

Autor:

Santiago MURIEL GIRALDO

Trabajo de Grado Realizado para Optar al Título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Profesor:

Juan Carlos Sánchez Zuluaga

Magister en dirección de marketing

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2023

Contenido

Figuras.....	5
Tablas	5
Cuadros	6
Introducción	11
Descripción del problema	12
El problema	12
Tema	14
Planteamiento del problema.....	14
Sistematización	15
Justificación	15
Alcance y Limitación del Proyecto	18
Alcance	18
Espacio	18
Tiempo	18
Objetivos	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Marcos de referencia.....	19
Antecedentes	19
Marco Teórico.....	23

Marco conceptual.....	28
Marco legal	30
Marco metodológico	38
Modelo de Negocio.....	38
Modelo de negocio Canvas	45
Contextualización	51
Misión	51
Visión.....	52
Valores	52
Hallazgos y resultados	53
Objetivo específico 1	53
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	53
Objetivo específico 2	62
Análisis Pestel	62
Objetivo específico 3	67
Diseño del modelo de negocio	67
Objetivo específico 4	92
Diseño de la Investigación	92
Objetivo específico 5	95
Investigación de Mercado	95
Objetivo específico 6	101

Análisis financiero	101
Objetivo específico 7	108
Análisis de riesgos	108
Conclusiones	111
Recomendaciones	112
Bibliografía	113

Figuras

Figura 1 <i>Grupos Industriales que Concentran el Mayor Valor Agregado</i>	14
Figura 2 <i>Modelo de Cambio de Forma de Pensar</i>	25
Figura 3 <i>Cuadro de Clasificación 2022 1 UVT= \$38.004 pesos</i>	27
Figura 4 <i>Modelo de Shapero</i>	41
Figura 5 <i>Determinantes de la competitividad</i>	42
Figura 6 <i>Ventas Promedio de Alimentos Ultra Procesados</i>	44
Figura 7 <i>Modelo Canvas</i>	47
Figura 8 <i>Fases de Canal</i>	49
Figura 9 <i>Mecanismos de Fijación de Precios</i>	51
Figura 10 <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	53
Figura 11 <i>Cadena de Valor del Proyecto</i>	81
Figura 12 <i>Pirámide de Maslow</i>	85
Figura 13 <i>Fijación de Precios Basada en Costos</i>	87
Figura 14 <i>Resumen de Modelo Canvas del Proyecto</i>	91

Tablas

Tabla 1 <i>Desagregación de la formula</i>	94
---	----

Cuadros

Cuadro 1 Matriz de Antecedentes	21
Cuadro 2 <i>Lecciones Aprendidas Acerca de la Innovación</i>	26
Cuadro 3 <i>Matriz de Marco Legal</i>	30
Cuadro 4 <i>Normatividad Ambiental para la Constitución de la Empresa</i>	35
Cuadro 5 <i>Normatividad Legal para la Constitución de la Empresa</i>	36
Cuadro 6 <i>Concepción de Idea de Negocio</i>	39
Cuadro 12 <i>Entrada de Nuevos Competidores</i>	54
Cuadro 13 <i>Productos Sustitutos</i>	56
Cuadro 14 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	57
Cuadro 15 <i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	59
Cuadro 16 <i>Rivalidad entre Competidores</i>	60
Cuadro 17 <i>Matriz Consolidada de la Fuerza de Porter</i>	61
Cuadro 11 <i>Análisis Pestel</i>	63
Cuadro 19 <i>Segmento de Clientes del Proyecto</i>	68
Cuadro 20 <i>Propuesta de Valor del Proyecto</i>	71
Cuadro 21 <i>Canal Largo del Proyecto</i>	76
Cuadro 22 <i>Canal Corto del Proyecto</i>	76
Cuadro 23 <i>Relación con los Clientes del Proyecto</i>	79
Cuadro 24 <i>Recursos Clave del Proyecto</i>	80
Cuadro 25 <i>Actividades Clave del Proyecto</i>	84
Cuadro 26 <i>Asociaciones Clave del Proyecto</i>	86
Cuadro 27 <i>Fuentes de Ingresos del Proyecto</i>	88

Cuadro 28 <i>Caracterización de Costos más Importantes</i>	89
Cuadro 29 <i>Esquema de Utilidad</i>	90
Cuadro 7 <i>Identificación de la Población</i>	94
Cuadro 8 <i>Cuestionario Aplicado</i>	96
Cuadro 9 <i>Convalidación de Datos</i>	100
Cuadro 10 <i>Matriz de Segmentación del Mercado</i>	101
Cuadro 30 <i>Tabla de Materia Prima para Producto A. Cebada REAL con Leche</i>	102
Cuadro 31 <i>Tabla de Materia Prima para Producto B. Cebada REAL sin Leche</i>	102
Cuadro 32 <i>Tabla de Materia Prima para Producto C. Cebada REAL con Leche (250 ml)</i>	103
Cuadro 33 <i>Resumen de Costos Brutos Unitarios</i>	103
Cuadro 34 <i>Costo de Mano Directa por Producto</i>	104
Cuadro 35 <i>Costo de Mano Directa por Año</i>	104
Cuadro 36 <i>Composición de la Inversión</i>	105
Cuadro 37 <i>Estado de Resultados (P&G)</i>	106
Cuadro 38 <i>Balance General</i>	106
Cuadro 39 <i>Indicadores</i>	107
Cuadro 18 <i>Matriz de riesgos</i>	109

Agradecimientos

Antes que nada y sin duda alguna debo agradecer a Dios que me ha permitido llegar hasta este punto, que me ha fortalecido y apoyado en cada paso, y que me brindó unos padres tan hermosos, que han estado en cada momento, de manera incondicional. Mis padres son el regalo más grande que tengo y siento la necesidad de realizar las cosas de la mejor manera que pueda para corresponder a todos los esfuerzos que han realizado para permitirme lograr cada uno de los objetivos que me he planteado a lo largo del camino.

A veces se siente el peso de la responsabilidad y épocas de desanimo por el cotidiano que afecta de manera directa e indirecta, pese a eso es nuestro deber darle la cara y seguir rompiendo barreras para explotar nuestro mayor potencial.

Santiago Muriel II

Resumen

El actual proyecto busca generar un plan de negocio para la creación de una planta de fabricación y distribución de una bebida saludable hecha a base de cebada. Con este fin se realiza una serie de investigaciones en las cuales se incluye la percepción del cliente, la búsqueda continua de los clientes y la inmersión a nuevos paradigmas acerca del estilo de vida saludable, que llegan con nuevas tendencias del mercado; el análisis de la empresa tanto en el ambiente interno como en lo externo; aspectos legales que afectan de manera directa e indirecta para la creación de nuevas empresas o emprendimientos, entre otros. Todo esto alineado al modelo Canvas postulado en el libro “Generación de modelos de negocio” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. El presente escrito desglosa o desagrega cada una de los segmentos o módulos que plantea el libro de manera que el lector pueda identificar y visualizar el planteamiento de la manera más grafica posible.

Palabras clave: distribución, fabricación, modelo de negocio, modelo de negocio Canvas saludable.

Abstract

The current project seeks to create a business plan for the creation of a manufacturing and distribution plant of a healthy beverage made from barley. For that reason, a series of investigations was carried out, which includes customer perception, the continuous search for costumers and the immersion of new paradigms about healthy lifestyle, which come with new market trends, the analysis of the company both in the internal environment as externally, legal aspects that directly affect the creation of new companies or entrepreneurships, among others, all this aligned with the Canvas model postulated in the book “Business model generation” by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. This thesis breaks down each segment or modules that the book raises so that the reader can identify and visualize the approach as a graphic way.

Keywords: business model Canvas, business model, distribution, healthy, manufacturing.

Introducción

El presente proyecto tiene como fin último la creación de Cebada REAL, una empresa ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca, empresa que busca aportar al sector económico de la región, generar empleo y busca ser parte del primer sector de la economía nacional, punto importante para el desarrollo individual y colectivo.

Para llegar a feliz término, se aplicarán diferentes conceptos y teorías estudiadas a lo largo de la carrera que genere un estudio de factibilidad fundamentado en conceptos de la administración de empresas y áreas del conocimiento que estén cerca del campo de acción, pasando desde aspectos clásicos, gracias a la naturaleza manufacturera del proyecto, hasta llegar a teorías aterrizadas al contexto actual tomando la organización como un sistema abierto, pensando siempre en la responsabilidad social y el proceso innovador que conlleva la carrera empresarial (Varela 2008), para de esta manera estructurar un proyecto con una duración estimada de cinco años, tiempo que será destinado para establecer unas bases sólidas y ejecutar de la mejor manera lo planteado en la factibilidad.

Pueden existir algunas limitaciones para la realización del trabajo de campo debido a las condiciones actuales de salud, consecuencia de la pandemia global Covid-19 y las variantes que se han desarrollado

El presente proyecto se desarrollará a través del planteamiento del problema, para después abordar las bases teóricas a utilizar, diseño metodológico, entre otros; todos estos desarrollados con base a los objetivos específicos del proyecto que guiarán y serán el punto de referencia para desarrollar de la mejor manera los aspectos anteriormente expuestos.

Descripción del problema

El problema

En los últimos años las personas se han venido preocupando cada vez más en generar una búsqueda de alimentos más sanos, gracias a una conciencia colectiva y una nueva cultura del consumo de productos naturales que sean realmente beneficiosos para el cuerpo, esto genera la creación de un nuevo nicho de mercado que pertenece al mercado de bienestar.

Una persona que mantiene la alimentación equilibrada, goza de un óptimo estado de salud y puede realizar sus actividades diarias con normalidad, para esto debe incluir dentro de su ingesta, el consumo de alimentos y bebidas naturales como parte fundamental para alcanzar un correcto estilo de vida saludable.

Es importante tener en cuenta que factores, tales como la actividad física o el estrés, influyen significativamente sobre la salud, con base a ello las bebidas naturales y el consumo de ellas se ha convertido en tradición en muchas partes del globo, donde valoran las propiedades curativas y medicinales que estas puedan tener. Por ejemplo, en la antigua Grecia se degustaba una bebida llamada “kykeon” (Cartas al director. 2000), bebida que estaba presente en las ceremonias y era preparada con agua, cebada y un tipo de menta, por otra parte, España cuenta con algunos estudios como el de Alberto Sánchez Álvarez Insua en su artículo “el agua de cebada” (Sánchez 1997) a través de un curioso impreso del siglo XVIII, donde habla acerca de una bebida económica, refrescante y muy popular concebida a base de cebada y agua.

Desde la época de la colonia española se expandió el consumo de bebidas a base de emolientes, principalmente en Perú, Ecuador y Colombia, y con poca participación en los demás países Latinoamericanos.

En Colombia es tradicional preparar en casa una bebida hecha a base de cebada, considerada medicinal, su función principal es aportar agua al cuerpo para mantener la hidratación, sin embargo, sus nutrientes aportan elementos saludables para el organismo en general. La cocción de la cebada permite soltar parte de sus nutrientes al agua de cocción como las vitaminas y minerales entre ellos hierro, calcio, magnesio, fósforo y potasio. También pasan al agua los beta glucanos que son un tipo de fibra soluble que tienen la capacidad de retardar la absorción de azúcares, esta es una cualidad beneficiosa para personas con exceso de peso, y quienes tienen problemas con la glucosa elevada en sangre.

Se plantea entonces generar una solución a la preocupación existente y responder al nicho de mercado que se encuentra insatisfecho debido al poco catálogo de alimentos sanos que se ven en el mercado. Por esta razón se propone la creación de una empresa de bebidas a base de cebada que cumplirá con las exigencias de un público que busca una mejor nutrición, acción que se ha venido incrementado en los últimos años. Todo esto partiendo de la participación dentro de uno de los principales grupos industriales que, de acuerdo a su producción bruta, es donde se concentra una de las mayores cantidades de valor agregado industrial y mayor dinamismo como lo son la elaboración de bebidas, tal como se muestra en el siguiente gráfico extraído del boletín técnico del DANE, en la encuesta anual manufacturera del 2020.

Figura 1

Grupos industriales que concentran el mayor valor agregado



Nota. La tabla representa las cifras de los grupos industriales en el año 2019. Reproducida de Grupos industriales que concentran el mayor valor agregado, de DANE -EAM, 2020, 13. (

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2019.pdf)

Tema

Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas naturales en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son los factores a tener en cuenta para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida natural a base de cebada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización

- ¿Cuáles factores deben analizarse para diagnosticar la situación externa e interna de la empresa que se plantea crear con el actual proyecto?
- ¿Cómo identificar los posibles competidores para las bebidas naturales dentro del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Qué análisis pueden ser los que mejor se adecuan para entender la información recolectada de las personas del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cuál modelo de negocio es el apropiado según las características del actual proyecto?

Justificación

Esta investigación se realiza en aras de llevar al mercado una bebida como solución sana, práctica y portable a un mercado poco explorado/explotado, además de responder a una demanda insatisfecha por parte de los consumidores que buscan productos que verdaderamente aporten a su nutrición.

De esta manera la investigación aborda una problemática sociocultural como respuesta a una necesidad encontrada en una conducta expuesta de manera colectiva y una problemática económica debido a la inmersión de un nuevo producto, que trae consigo varias repercusiones positivas a las dinámicas del mercado.

Claramente no se habla de una justificación teórica, dado que no se abre un espacio de debate académico, al igual que no se están confrontando teorías; ni se aborda una justificación metodológica porque no se está creando un nuevo método para generar conocimiento confiable y válido.

Es por esto que se postula una justificación práctica, dado que se examina y se plantea una posible solución a un problema real que requiere ser mejorado para dar cumplimiento a las necesidades de un mercado con una necesidad latente. (Bernal 2010)

Además de suplir una falencia nutricional en los consumidores del norte del valle, se abordan aspectos importantes de impacto como en el ámbito sociocultural de los productos y bebidas ultra procesados, tema que se toca en la reforma tributaria del actual gobierno (Petro), denominados “impuestos saludables” que se sustentan de la OPS, tal como se muestra más adelante en el presente trabajo. (Gómez 2022)

Sumado a esto, se tiene en cuenta que el recurso tiempo es cada vez más escaso en el cotidiano vivir, Cebada REAL llega a la vida de los consumidores para encajar y solventar dos problemas claros, tiempo para cocinar algo realmente sano y contribuir a una correcta alimentación al alcance de cualquier punto de venta donde se encuentre el producto.

Con base en lo anterior se plantea el desarrollo y fabricación de una bebida que satisfaga las necesidades de los compradores de bebidas naturales, en condiciones higiénicas, apreciando un refresco típico, natural y saludable como lo es la bebida de cebada, que, sumado a lo anterior, ofrece beneficios para la salud, con un aspecto visualmente atractivo y portable para cualquier ocasión.

Sumado a lo anterior, en el estudio de factibilidad a realizar es importante mencionar que el sector de bebidas en Colombia está ubicado dentro de competencia perfecta donde existe una buena oferta y a la vez una gran demanda, de todos estos, funcionan empresas formalizadas, tal como lo estipula la ley, sin embargo, existen algunos puestos informales donde se comercializan algunos tipos de bebidas naturales, pese a esto, en lo que respecta a productos derivados de la cebada no se brinda variedad más que bebidas alcohólicas.

En lo que respecta a la localidad, en Cartago la economía industrial es de gran importancia, representado por un 21,32 % de valor agregado (Cámara de Comercio de Cartago. 2019, 31). Cebada REAL buscará generar aporte al sector industrial dinamizando la economía, aspectos sociales y culturales con la generación de empleo y la rotación de producto enfocado al mercado del bienestar, expuesto en las diferentes vitrinas generadas gracias a los puntos de venta.

Estados Unidos, uno de los países que posee de las peores prácticas alimentarias, demostrado en gran variedad de artículos, muestran una realidad como: “...Alrededor del 46% de los adultos en el país tiene una dieta de mala calidad, y este número sube hasta el 56% entre los niños, según el reporte...” (Crespo G 2020); Pero también se debe aclarar que otros tantos muestran la búsqueda de nuevas alternativas por parte de algunos sectores de consumidores, siguiendo tendencias como BFY, que significa Best For You y traduce lo mejor para ti: “...En Estados Unidos, el 52% de los consumidores que redujeron su consumo de refrescos carbonatados lo hicieron a favor de opciones más saludables, como los jugos naturales 100% y las aguas saborizadas...” (Ocampo A 2020)

Colombia tiene un extenso catálogo de bebidas azucaradas y según la organización mundial de la salud (OMS), estas están vinculadas de manera directa al incremento de peso, llegando hasta el sobrepeso, obesidad y enfermedades no transmisibles a nivel mundial.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), encontró que la cantidad de colombianos que toman bebidas azucaradas todos los días dentro del territorio nacional es del 34%; sumado a eso, 5 de las 10 principales muertes en Colombia se relacionan a una alimentación poco saludable, esta información se alinea con los números arrojados por el Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud), debido a que en Colombia, el 6,8% de las

muertes son enfermedades de origen cerebrovascular, cifra a la cual se atribuye a las bebidas azucaradas 5% (Pardo J. et al 2021)

Alcance y Limitación del Proyecto

Alcance

Mediante un proceso investigativo, se estudiarán los individuos que cumplan con los criterios de segmentación como mercado potencial, es decir las personas que hagan parte de la vida laboral que tengan capacidad de adquisición de la Cebada REAL dentro de la ciudad, con edades entre 18 y 40 años que deseen tener los beneficios de un buen estilo de vida. Esto con el fin de identificar el impacto realizado por el producto en el espacio y en el tiempo.

Espacio

El plan de negocio se realizará en la ciudad de Cartago Valle del Cauca.

Tiempo

Por último, el planteamiento se generará en el año 2022 con una proyección a 5 años.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la factibilidad económica, social y de mercadeo para crear una empresa dedicada a la producción y comercialización del refresco Cebada REAL en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos específicos

- Considerar el sector de las bebidas naturales en Colombia.

- Identificar las condiciones del mercado para la creación de una empresa de bebidas hechas a base de cebada.
- Desarrollar una estructura de producción, administración, financiera y comercialización.
- Identificar al mercado objetivo que cuente con capacidad de gasto y preferencia por el producto, brindando así resultados de negocio positivos.
- Detallar un estudio de mercado de los consumidores de refrescos en la ciudad de Cartago, para conocer sus preferencias o gustos en lo que respecta a las bebidas naturales y el refresco de cebada.
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto y su fortaleza frente a los diversos escenarios planteados.

- Descubrir los riesgos de la empresa frente al panorama general.

Marcos de referencia

Antecedentes

Desde un antecedente histórico anteriormente nombrado de Alberto Sánchez Álvarez en su artículo “el agua de cebada” (Sánchez 1997), se afirma que este cereal se consume desde antes

de 1798, gracias al hallazgo de las cualidades refrescantes del mismo, consumido con mayor disfrute en las olas de calor del verano, representativas de Madrid - España. Esto representa un gran consumo de la cebada en el pasado, lo que apoya la hipótesis de que se puede replicar y reactivar la predilección por este tipo de bebidas en la actualidad.

La cebada hace parte de la riqueza cultural y gastronómica de Colombia evidenciándose en “Nuestras cocinas desde el Nuevo Reino de Granada (siglo xvi) hasta la República (siglo xix), a la luz de los escritos de algunos cronistas y viajeros” (Illera Montoya, CH 2012), mostrando la conexión que se tiene con los hispanohablantes y como esta raíz puede funcionar como un producto atractivo no solo en la nación colombiana.

Para los campesinos colombianos la cebada era y se convierte de nuevo en una oportunidad de crecimiento personal y económico, gracias a los insumos producidos por Bavaria para crear cerveza nacional. “Tras 30 años, el campo cundiboyacense vuelve a vestirse de cebada maltera” (Bavaria. 2019) retrata toda la historia de las cosechas de la cebada y como esta se usa para la producción de la cerveza, lo que nos muestra una oportunidad de mercado virgen para la producción en masa de una bebida a base de cebada sin ser de carácter alcohólico y además el apoyo al cultivo de una materia prima nacional.

El objetivo de distribuir CEBADA REAL en el mercado, se centra en la innovación de productos naturales que conserven vitaminas y fibras que ayudan a mejorar la salud y conservar el medio ambiente.

La tabla que se presenta a continuación enseña algunos trabajos con enfoque similar al del presente proyecto, esto para ayudar al flujo de la información y brindar más razones que soporten la justificación.

Cuadro 1
Matriz de antecedentes

Autor	Terán Tituaña Wilmer Luis, Acosta Yapud Oscar Miguel. 2014. Universidad Técnica del Norte - Ecuador.	ELKIN DE JESÚS ARENAS MEJÍA. 2017. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR	Andrés Felipe Aldana Rodríguez, Barrero Rodríguez Johanna Carolina. 2020. UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
Título de la investigación	ELABORACIÓN DE UNA BEBIDA FUNCIONAL A BASE DE CEBADA (<i>Hordeum vulgare</i>) Y CACAO EN POLVO (<i>Theobroma cacao</i> L.), EDULCORADO CON STEVIA (<i>Stevia rebaudiana</i> Bertoni)	PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JUGOS NATURALES A BASE DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS, EN LA CIUDAD DE CARTAGENA	ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE BEBIDAS SALUDABLES A BASE DE TÉ EN LA CIUDAD DE GIRARDOT 2021
Objetivo General y Específicos	Objetivo general: Elaborar una bebida funcional a base de cebada. (<i>Hordeum vulgare</i>) y cacao en polvo (<i>Theobroma cacao</i> L.), edulcorado con stevia (<i>Stevia rebaudiana</i> Bertoni). Objetivos específicos: - Determinar la mejor mezcla de cebada cruda y tostada, saborizante y edulcorante que brinde el mayor contenido nutricional.	Objetivo General: Realizar un plan de negocios de una empresa comercializadora de jugos naturales a base de frutas, verduras y hortalizas en la ciudad de Cartagena de Indias. Objetivos Específicos: - Establecer si la creación de una empresa comercializadora de jugos naturales a base de frutas, verduras y hortalizas, en la ciudad de Cartagena es	Objetivo General: Determinar mediante el estudio de los factores culturales, económicos y sociales la viabilidad para la apertura de una empresa de bebidas saludables a base de té en el municipio de Girardot, con el fin de contribuir a la solución del problema de obesidad que presenta la población de la región en el año 2021. Objetivos Específicos:

	- Evaluar la degradación de la vitamina C, en los diferentes tratamientos térmicos sometidos al producto. - Análisis microbiológico y nutricional (proteína, fibra, vitamina C) del mejor tratamiento. - Evaluar las características organolépticas (color, olor, sabor y aceptación global). - Realizar un análisis del rendimiento y el costo al mejor tratamiento.	económicamente viable, para lo cual se pretende realizar estudio de mercado, técnico, legal, financiero y administrativo. - Diseñar la estructura operativa y técnica para la comercialización de jugos naturales a base de frutas, verduras y hortalizas, en la ciudad de Cartagena.	- Definir la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta las herramientas financieras como lo son las proyecciones y el presupuesto de apertura. - Determinar el mercado objetivo (edad, extractos sociales, sexo) en la ciudad de Girardot – Cundinamarca. - Analizar la competitividad de negocios saludables y/o naturales que presten este servicio en la ciudad. - Identificar la facilidad en la recolección de la materia prima para la elaboración de los productos naturales a base de té (jugos). - Estudiar el entorno económico, cultural y sectorial de la ciudad para medir su nivel de impacto en cuanto a su apertura. - Formular una propuesta estratégica donde se pueda brindar en nuestras instalaciones un ambiente cómodo, agradable y con un estilo diferenciador (vintage) en la ciudad.
Resultados	- Se comprobó la hipótesis alternativa (Hi). Solventan	- el 90% de personas encuestadas les gusta	- Dada la pandemia y observando la importancia

	el nivel nutricional y funcional. - La bebida obtuvo un alto contenido de fibra (2.7 g/100 ml). - la vitamina C cumplió con los requerimientos diarios recomendados. - El tratamiento térmico denominado baño María, resultó ser lo suficientemente efectivo en cuanto a la conservación. (6 meses desde su elaboración) - la bebida cumple con las características de conservación y nutrición.	consumir productos naturales y saludables. - Es importante crear una comercializadora, ya que esta es viable financieramente y legalmente. - Se podrán hacer inversiones a largo y mediano plazo para utilizar la alta razón corriente y mejorar las ganancias del negocio, además, gracias a su estructura el negocio se beneficia de la economía de escala al aumentar las ventas.	del mercadeo digital, se plantea mostrar e impulsar la idea por medios digitales - Destacar información fundamental de los productos y sus ingredientes, además de su aporte nutricional, es de importancia para una sociedad que se cuida hoy más que nunca. - Para atraer más al cliente es necesario enseñar cuáles son las ventajas, que aportes tiene el producto y lo que la diferencia de la competencia. - Redes sociales como punto focal de la distribución de publicidad.
--	--	--	---

Nota. La tabla presenta los autores, nombres, objetivos y resultados de los proyectos de manera internacional y nacional relacionados con el presente proyecto, Teran et Al, 2014 (<https://es.scribd.com/document/239380518/03-Eia-349-Tesis-Bebida-de-Cebada>), Arenas, 2017 (<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073550.pdf>), Aldana A et Al. , 2020 (<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3589/Estudio%20de%20viabilidad%20de%20un%20proyecto%20de%20bebidas%20saludables%20a%20base%20de%20t%C3%A9mpera%20de%20ciudad%20de%20Girardot%202021..pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Marco Teórico

Este proyecto nace como una labor de emprendimiento fruto del bien llamado “Espíritu empresarial” que según el autor, este accionar es la piedra angular del proceso de desarrollo de la

comunidad en el ámbito socioeconómico, es así como postula que cualquier persona que desarrolle una idea de negocio con el fin de dar respuesta a un problema puntual, que de manera creativa pone en marcha su plan para atender la oportunidad, pone en riesgo e invierte sus recursos financieros, temporales y prestigio, busca recompensas, crea riqueza, genera empleo, entre otras tantas que debe realizar lo convertirá en un empresario, agente económico, emprendedor o cualquier otro sinónimo que su definición se relacione a lo anteriormente mencionado. (Varela 2008)

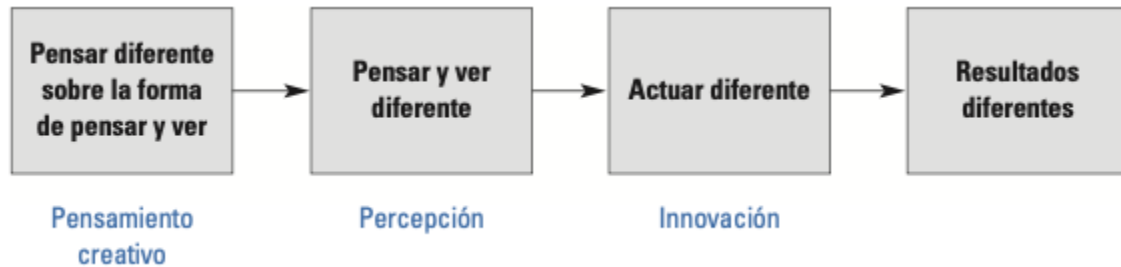
En Colombia la generación de un nuevo proyecto con un fin económico o emprendimiento se ha convertido en parte importante para llegar a la equidad dentro del territorio, es por esto que a través de una política pública actualizada, la nación busca generar transformación dentro del ecosistema del emprendedor para la generación de nuevas empresas; esta nueva ley estaba contemplada en el plan de desarrollo nacional 2018-2022 y apunta a la reactivación del ciclo económico y aumento en la productividad. (Min Tic 2020)

La ley de emprendimiento nace para reforzar algunos de los mecanismos que existían para apoyar las MiPymes tales como fondo emprender, ley 1014 - creación de la red nacional y regional de emprendimiento, la política nacional de emprendimiento de 2009, entre otros mecanismos que soportan las nuevas ideas de negocio que busquen la formalización del mismo. (Laiton 2016)

Ahora bien, el emprendimiento solo repercute en la sociedad solo si se lleva a cabo la idea, es por esto que se requiere de un proceso de innovación, la ilustración que se presenta a continuación muestra la unión de ambos conceptos para llegar al resultado.

Figura 2

Modelo de cambio de forma de pensar



Nota. La imagen representa el modelo de cambio de forma de pensar postulado por Varela.

Reproducida de modelo de cambio de forma de pensar, de Varela 2008, 13.

Es aquí donde denotan conceptos tales como la creatividad, percepción e innovación, los cuales se unen para traer al mundo material lo que solo está en el imaginario, con el fin de dar solución a lo que es una problemática.

La tabla que se muestra a continuación trae una serie de conceptos recopilados mediante la experiencia sobre lecciones aprendidas de un profesor de la facultad de administración de la universidad de los andes, quien mediante un texto expone la mejor manera de traer a colación los procesos de innovación usados en las empresas de mayor impacto en el ámbito internacional.

Cuadro 2*Lecciones Aprendidas Acerca de la Innovación*

LECCIÓN DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Aprender a innovar	Dentro la empresa debe existir procesos de búsqueda continua para la generación de ideas. Esto genera en la empresa no solo brotes esporádicos de creatividad, sino un desarrollo permanente, que brinda una “Ventaja competitiva”. La idea clara permite desagregar de manera eficiente cada una de las etapas, para generar una selección de aquellas ideas que cumplen con los parámetros de la empresa.
Soporte interno	Debe existir una relación dentro de la empresa, iniciando desde la cabeza o líder, hasta aquellos que tengan un rango jerárquico menor, “pues solamente la organización como un todo es capaz de materializar sus resultados”
Trabajo en equipo	Equipos multidisciplinarios. El proceso no puede ser visto como algo que tiene su dueño en una de las áreas funcionales. Si hay una unidad dedicada a la innovación su trabajo ha de ser coordinar e involucrar a los demás.
Una fuerte presencia	Impera, una necesidad de entender al cliente en el proceso. La obsesión permanente de la empresa, deberá ser la detección de las necesidades insatisfechas del consumidor.

Nota. La tabla compila las lecciones aprendidas acerca de la innovación, Adaptado de Vesga 2006 (<https://www.semana.com/innovacion-llego-para-quedarse/38005/>)

Se debe precisar que en Colombia las empresas se clasifican como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto nace de “la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente.” (Bancóldex 2022)

Para el caso manufacturero, el cual es lo que nos compete, la clasificación va de 0 a \$ 895.488.252 pesos colombianos para lo que se considera microempresa, tal como se muestra a continuación:

Figura 3

Cuadro de clasificación 2022 1 UVT= \$38.004 pesos

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Nota. En la gráfica se plantea los montos por los cuales se identifica el tamaño de una empresa en Colombia, Reproducida de Bancóldex 2022 (<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>)

Esta clasificación permite la mejor identificación de los “motores de desarrollo económico”, así lo explica el ministro de comercio José Manuel Restrepo (2018-2021), de esta manera el gobierno tiene un mejor plano para él toma de decisiones en lo que atañe a las políticas públicas para los beneficios de MiPymes. Es necesario precisar que se considera Pyme toda empresa que no entre en la categoría de “Grandes empresas”

También se debe aclarar que la clasificación depende del número del personal con el que cuenta la empresa. Las microempresas son aquellas que no sobrepasan a 10 trabajadores, las pequeñas empresas son las que cuentan con entre 11 y 50 trabajadores, la mediana empresa tiene entre 51 y 200 trabajadores y la grande posee de 201 colaboradores en adelante. (Monterrosa H 2020)

Marco conceptual

Dentro de esta sección realiza una aclaración de la bibliografía de los términos que pueden llegar a causar confusión y que sirven para sustentar el análisis del presente proyecto.

Entendiendo que el desarrollo de la idea es, básicamente, la creación de una nueva empresa, conceptos, tales como “ciclo de vida empresarial” son fundamentales para el entendimiento de lo que será expuesto, siendo este una referencia del proceso de cambio de una empresa a través del tiempo, que por lo general se espera que nazca y crezca de manera gradual hasta llegar a su fin, pero la finalidad de cada empresa, es prolongar su existencia en el tiempo lo más que pueda a través de procesos de adaptación al ambiente.

A lo largo del texto se encontrará significativamente el término “mercado”, el cual se entenderá como un concepto donde se encuentran la oferta y demanda de productos y servicios; esta es una palabra fundamental, debido a que hace parte de uno de los objetivos específicos que busca desarrollar este proyecto.

Por otra parte, se tomarán prestados conceptos del mercadeo, tales como “canales” o “clientes”, entendiéndose la primera respectivamente a la red de distribución de los servicios y productos para esta en particular, los cuales pueden variar en su longitud, y la segunda como las personas ya sean naturales o jurídicas que adquieren los bienes o servicios, que pueden ser conseguidos de manera directa o por medios de intermediarios.

Y sumado a lo anterior, también se tomarán prestados anglicismos muy comunes en el mercadeo como “target” o “nicho de mercado”, que básicamente consta de identificar el grupo de personas a las cuales va enfocado un producto o servicio, esto para centrar las iniciativas, proyecciones y demás actividades de manera más precisa y contundente; “Point of purchase”, que trata sobre la publicidad que atraiga al público dentro de los puntos de venta, permitiendo generar una mayor cantidad de ventas sin mayor esfuerzo o una inyección de capital importante; esta se caracteriza por resaltar en aspectos creativos que buscan cautivar al cliente; “Flag ship store”, el cual es un concepto derivado de la marina, que en español traduce a “Buque insignia”, la cual en el contexto original es la primera nave, la más grande, la mejor armada. En la adaptación, se busca hacer referencia a la tienda más representativa y más que vender productos, busca vender la imagen de la marca; y términos hacen parte de las tendencias actuales, como “Green marketing”, que busca generar productos que intentan minimizar o no impactar en gran medida y de mala manera en el medio ambiente, es decir, busca minimizar los efectos negativos dentro del mismo; “lovemark”, en definición, busca generar un vínculo entre los consumidores y la marca. Tal como lo expresa la traducción, la idea es generar en los clientes amor por lo que ofrece la compañía. De la mano a este concepto, tomamos el clienting que es la búsqueda de la fidelización de clientes con estrategias de eficientes en la gestión de recursos económicos; otro termino que hace parte de las tendencias centrales que apoyan la idea de negocio es el “wellbeing”, el cual concibe al cliente con un mayor acceso a la información y con un consumo consiente, por lo que busca generar compras inteligentes que se moldeen a las tendencias saludables.

Y por último, varios conceptos que conciben al hombre moderno y sus necesidades de dinamismo, como los son “homomobilis”, el cual define al ser humano como cambiante y en

constante movimiento; “drink on the go”, su traducción textual es: “para beber en el camino”. De esta manera se puede evidenciar la relación con el termino anterior “Homomobilis” y las tendencias que se desprenden del mismo; y la “snack cult”, que nace debido a la velocidad de la vida diaria y la necesidad de energía para las largas jornadas, las personas han adoptado el nuevo habito de comer pequeñas meriendas, bocadillos o snacks en el transcurso del día.

Marco legal

A continuación, se realizará una matriz en la que se evidencian las principales leyes que enmarcan la naturaleza del proyecto.

Cuadro 3

Matriz de marco legal

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Matrícula mercantil vigente	Cámara de Comercio de Cartago	Registro que hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros.	Sustentar la formalidad de la empresa (Inscripción, renovación y actualización). Debido a que Cebada REAL cuenta con registro ante cámara de comercio desde el 14 de enero del año 2022.		Positivo
Concepto sanitario o (Resolución 10984 de 1993)	Secretaría Distrital de Salud	Cumplimientos de los requisitos sanitarios establecimientos gastronómicos consignados en la ley 9 de 1979 y la resolución 2674 de 2013.	Mejora de procesos en pro del medio ambiente y asegurar el bienestar y salud humana.		Positivo

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Uso de suelo	Secretaría de Planeación Distrital	Verificación de que el lugar que se ha escogido para efectuar la actividad de comercio este habilitado para dicha actividad comercial de acuerdo al POT.	Necesario para realizar actividades económicas conforme lo dice la ley. Cebada REAL posee el uso de suelos del predio desde el 21 de octubre del 2021		Positivo
Registro de publicidad exterior	Alcaldía	Registro de la publicidad externa expuesta para el establecimiento junto con las ordenanzas de nuevo código de policía sobre publicidad externa registrados en la secretaria del medio ambiente.	Forma indicada para la realización de publicidad para evitar problemas futuros.	Se debe realizar con anticipación los trámites para no incurrir en demoras.	Neutral
Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios	Cuerpo Oficial de Bomberos	Requisito que establece la verificación por parte de los bomberos de la adecuación del establecimiento para dar respuesta a emergencias basada en incendios o explosiones.	Prevención a posibles sucesos. Además de ser ley, es mejor contar con un plan de contingencia para anomalías.		Positivo

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Inscripción en el RUT	DIAN	Registro único que permite identificar, ubicar y clasificar a las personas y/o entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio.	Manera de reconocer al proyecto y permitir mayor visibilidad. Cebada REAL cuenta con uno desde el momento de creación de cámara y comercio.		Positivo
Certificado de manipulación de alimentos.	Sena	Certificado de competencia sobre el manejo de alimentos emitido por un ente certificador como el Sena el cual respalda el saneamiento de los productos empleados para venta directa.	Es la mejor manera de verificar las buenas prácticas dentro de la fábrica. Todos los colaboradores de Cebada REAL cuentan con dicha certificación.		Positivo
Ley 1915 del 12 de julio de 2018	superintendencia de industria y comercio. (SIC)	Certifica la propiedad intelectual	La adquisición de la misma permitirá el uso tranquilo de la marca hasta su renovación, generando exclusividad y asegurando la fidelización de los clientes a la misma. Se cuenta con un registro de marca como “signo distintivo”, de tipo mixta, que ha sido radicada bajo el expediente de número 12130998, certificado número 501552, este pertenece a la clasificación NIZA 32 y cuenta con una vigencia hasta el 7 de octubre de 2024.		Positivo

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Ley 2120 de 2021	Fabricante	Establecer condiciones y requisitos del etiquetado nutricional y frontal de advertencia para alimentos y bebidas envasadas o empacadas, brindar al consumidor información nutricional clara y comprensible sobre el producto, prevenir prácticas que induzcan a engaño o error y permitir al consumidor efectuar una elección informada.	Busca mejorar las prácticas alimenticias por parte de los consumidores, concientizándolos acerca de cuánto porcentaje de que cosa están comiendo en lo que compran normalmente. Cebada REAL hace parte de los alimentos que a pesar de ser procesados “contienen de manera natural azúcar, grasas saturadas y sal, es decir, estos componentes no han sido agregados en ninguna proporción.” (Parlamento Latinoamericano y Caribeño), lo que lo excluye de estos grupos.		Positivo
Ley 100 del 23 de diciembre de 1993	INVIMA	Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria. (INVIMA)	Se cuenta con Registro INVIMA número 20211143794 de fecha 2021/07/22 que cuenta con una vigencia por 5 años, lo que nos permite llegar al mercado masivo o a las grandes superficies sin ningún tipo de restricciones de normatividad, dando cabida a la posibilidad de una expansión exponencial. Todo esto gracias al acceso al convenio entre la gobernación del Valle y el INVIMA	Costo elevado del certificado, dejando de lado las modificaciones del espacio para este ser validado. Puede dificultar su obtención.	Positivo

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Ley 1480 de 2011	superintendencia de industria y comercio. (SIC)	Proteger los derechos del consumidor a su seguridad e indemnidad.	Ayuda al proyecto a tener siempre presente el consumidor. Esto hará que se exijan los protocolos de salubridad acerca del producto para no generar problemas al público general.		Positivo

Nota. Creación propia.

Cuadro 4

Normatividad ambiental para la constitución de la empresa

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Decreto 2 de 1982	Congreso de la república de Colombia	Establece las medidas y los lineamientos básicos para el control de los desechos atmosféricos generados por la quema o consumo de combustibles para el uso industrial.	Debido a que se debe a un emprendimiento, los residuos provenientes del mismo no son de alto impacto.		Positivo
Decreto 1594 de 1984		Reglamenta el control del agua al igual que el manejo de residuos líquidos.			Positivo
Decreto 948 de 1995		Artículo 23. Control a las emisiones molestas de Establecimientos Comerciales.			Positivo
Decreto 976 de 2006		Reglamento unificado de protección y control de la calidad en el medio ambiente.			Positivo
Ley 1466 de 2011		Comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros			Positivo

Nota. Creación propia.

Cuadro 5
Normatividad Legal para la Constitución de la Empresa

Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020	Congreso de la República de Colombia	“La presente Ley tiene por objeto establecer un 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.”	Esta ley fue concebida con el único fin de apoyar a los emprendedores, se puede usar a favor para desarrollar el proyecto que se plantea de la mejor manera.		Positivo
Ley 300 de 1996	Congreso de la República de Colombia	Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para el consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios			
ISO 22000	ISO (Ente certificado en Colombia)	Sistema de gestión de seguridad alimentaria el cual establece los criterios para identificación de los riesgos pertinentes a la cadena de suministro alimentaria. Ajusta procesos de inocuidad	Estandarización con los parámetros internacionales	Adaptación a dichos parámetros. Gastos elevados para la	Negativa

		alimentarios y evalúa el cumplimiento legal del marco normativo en defensa de la calidad del producto o servicio generado.		adaptación.	
SO 9001 – 2015	ISO (Ente certificado en Colombia)	Sistema de gestión de calidad que establece los parámetros de acuerdo al ciclo PHVA que aseguran la calidad del producto o servicio brindado.			Negativa
Norma	Emisor	Descripción	Ventaja	Desventaja	Impacto
Decreto 1443 de 2015	Congreso de la república de Colombia	Contiene los parámetros para la implementación del sistema general de seguridad y salud en el trabajo el cual es de obligatorio cumplimiento para todos los empleadores a nivel nacional.	Requerido para la preservación y cuidado de los colaboradores		Positiva

Nota. Creación propia.

Marco metodológico

El presente trabajo para obtener el título de grado de Administración de empresas de la Universidad del Valle sede Cartago, en el que se propone como tema la creación de empresa para creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida natural a base de cebada en el municipio de Cartago Valle del Cauca, se va desarrollar de la siguiente manera.

En el capítulo 1 se va describir la teoría, los antecedentes, alcances, el problema, los objetivos generales y específicos.

En el capítulo 2 se abordará todo lo que respecta al marco teórico, que hace referencia al análisis situacional de la empresa. Además se abordará y reestructurará un modelo conceptual conocido como “The Bussiness Model Canvas”, lo que traduce al español como “El lienzo de modelos de negocio” diseñado por el autor Alexander Osterwalder e Yves Pigenur, que busca ilustrar la gestión empresarial y estratégica; esta herramienta permite desagregar las secciones del modelo de negocio en clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica, para así visualizarlas individualmente y la interacción de las mismas dentro del conjunto, facilitando el proceso de análisis e interpretación. (Osterwalder 2011)

En el capítulo 3 se va presentar los resultados de la investigación de mercado, donde se va a realizar una encuesta cliente y a empresas del sector.

En el capítulo 4 va el desarrollo del proyecto basado en el modelo canvas.

Modelo de Negocio

La base de la cual parte la creación de cualquier empresa nueva, siempre será la misma en cualquier situación y es la idea de negocio, de la que se desprenden una serie de pasos para

pasar del plan intangible a la materialización de la misma. Ventures lanzó un concurso de emprendedores creado por la revista dinero y la firma McKinsey, para la creación de empresas competitivas en Colombia, que propone un diseño para concebir dicha idea de la siguiente manera:

Cuadro 6

Concepción de idea de negocio

1. Concepto de negocio	En términos muy claros y resumidos, ¿Qué hace su negocio?
2. Propuesta de valor	¿Cuál es el aporte que su servicio - producto le brinda al cliente?
3. Modelo de negocio	¿Qué pasos sigue su negocio desde la elaboración o consecución de un producto o servicio hasta su entrega final al cliente?
4. Ventajas competitivas	¿Qué ventajas tiene sobre otros negocios similares? ¿Qué habilidades tiene que aseguren su éxito y triunfo en el mercado? ¿Qué lo protege de que lo imiten?
5. Fuentes de ingresos	¿Cómo crea valor su negocio? ¿Cómo va usted a generar utilidades con la operación de su negocio?
	¿Cuáles son sus diferentes fuentes de ingresos? (desglose las principales).
	¿Cuánto dinero cree que puede generar su negocio en 3 - 5 años?
6. Clientes y mercado	¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Qué potencial tiene este mercado (por ejemplo, ¿cuánto dinero se vende en este mercado al año?)

	¿Cuáles son sus clientes objetivos? ¿Cuántos hay?
	¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto?
7. Financiación	¿Cuánto dinero necesita para que su idea se haga realidad? ¿Cuánto de capital de riesgo? ¿Cuánto en préstamos u otros?
8. Experiencia del equipo	Nivel de formación, conocimientos del negocio, experiencia en funciones específicas.

Nota. La tabla responde a lo que significa cada uno de los segmentos de la concepción de una idea de negocio, Reproducida de Ventures 2009

El modelo de la concepción de una idea de negocio, propuesto en tabla 6 toca puntos muy importantes en lo que respecta a al proceso de innovación, en especial los apartados dos y cuatro, en los que se evalúan cuestionamientos netamente comparativos, por lo cual se equipara la propuesta nueva o recién planteada, con las existentes en el mercado. En términos empresariales, todos los demás productos que se muevan en el nicho de mercado al cual se está dirigiendo se convierten en rivales y es por esto que al momento de generar una comparación intrínsecamente nace una competición por la obtención de los clientes que se muevan en dicha área.

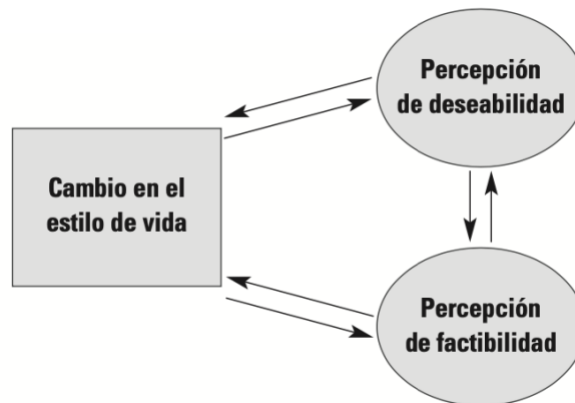
Cada punto planteado en la tabla busca generar confianza y brindar la información suficiente para pensar, evaluar y decidir si la idea de negocio o la posible nueva empresa tenga oportunidades de éxito.

Varela por su parte, en su libro, hace uso de la teoría de Albert Shapero, la cual liga mucho el plan de empresa con la convicción que tenga el emprendedor por el deseo o gusto por el emprendimiento que se esté realizando y el enlace que tenga con la percepción de la

factibilidad, que es básicamente encontrar una solución a un problema común, permitirá el “evento empresarial”; Tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4

Modelo de Shapero



Nota. La figura representa la visualización que tenía Shapero acerca de la interacción de variables para la creación de un evento empresarial. Reproducida de Varela 2008, 171

Como se venía planteando, parte fundamental del emprendimiento es el proceso de innovación que genera y que busca transformarse en competitividad, el profesor Michel Porter fusiona ambos conceptos el siguiente esquema.

Figura 5*Determinantes de la Competitividad*

Nota. La figura representa los factores determinantes en la competitividad según Porter. Reproducida de la presentación de Michael Porter en Expogestión 2014

El paradigma bajo el cual se va desarrollar el proyecto es bajo la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, llevándonos a un paradigma post-positivista viendo la organización como organismo, como sistema, como innovación, como parte de la responsabilidad social, entre otros.

La administración es una de las ciencias más importantes para la vida en sí misma y su desarrollo dentro del espacio en que habitamos; hay que recordar que el principio de escasez postula que se vive en un mundo de recursos escasos, con una humanidad llena de deseos ilimitados, "En el corazón mismo de la economía se halla la innegable verdad de lo que llamamos ley de la escasez, según la cual los bienes son escasos porque no hay suficientes

recursos para producir todo lo que deseamos consumir. Toda la economía se deriva de este hecho fundamental" (Samuelson et al. 2006)

Dado lo anterior, la finalidad de la administración como ciencia y arte es “obtener el mayor beneficio socioeconómico, definido como la mayor rentabilidad que de satisfacción y bienestar a la sociedad” (Bravo et al. 2016), así mismo la administración busca transformar y mejorar la calidad de vida de las regiones y países (Velázquez 2002).

Si bien la administración ha buscado el bienestar del grupo de personas más extenso, conocido como sociedad, desde sus inicios ha evolucionado de manera drástica adaptando nuevas posturas y perspectivas acerca de la interacción de la empresa y como esta se relaciona con todo lo que la rodea, pero teniendo en cuenta el capitalismo salvaje en cual mueve la economía hoy, se podría plantear ¿Que considera la sociedad como bienestar? O ¿Qué nos hace creer el marketing de las grandes empresas lo que es bienestar?

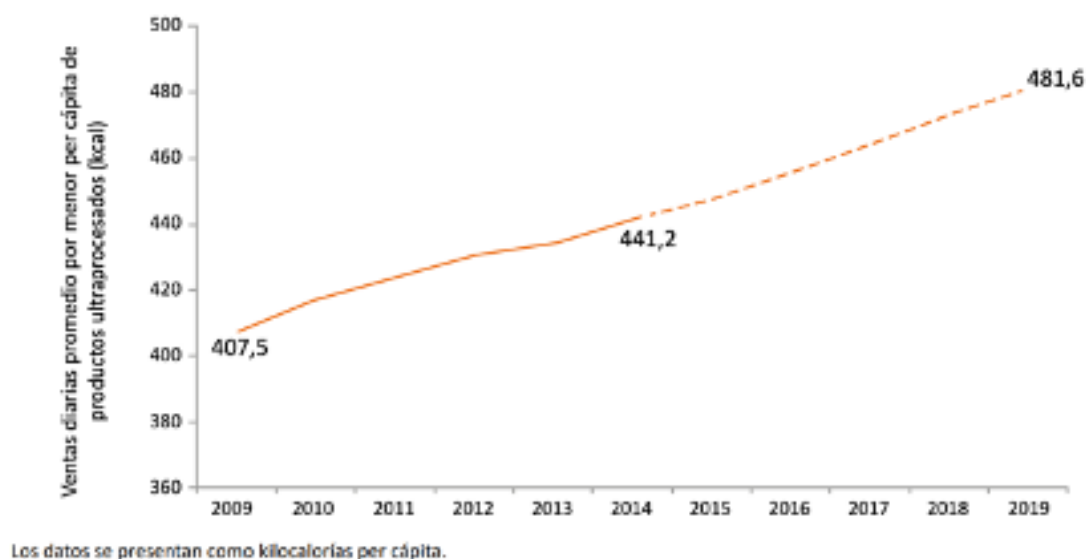
El presente estudio busca la creación de una empresa que efectivamente considere el verdadero bienestar de los consumidores con una bebida de fácil y rápido acceso, dispuesta en los puntos de venta más cercanos.

Si bien, la empresa manejara de cierta manera aspectos clásicos (Taylor y Fayol) por su naturaleza manufacturera, debido a la temporalidad, hechos y necesidades de las empresas a día de hoy se deberá tener una visión “más acorde con la realidad dado que es muy importante tomar en consideración los factores del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones” (Camarena 2016). Gracias a la apertura que se tiene hoy acerca de la relación de la empresa con su entorno basados en la “etapa situacional” que se postula en el modelo Varela (Varela 2008) dice que el “factor constituye el inicio real de la aventura empresarial pues es aquí donde el gusto se empieza a hacer realidad.”. El factor que impulsa la aventura empresarial del presente

proyecto, es pues, la necesidad de alimentos saludables de fácil y rápido acceso, según la Organización Panamericana de la Salud los productos ultra procesados están acaparando cada vez más el mercado sin una repercusión mayor por parte del estado ante las empresas que lo realizan (OPS 2019)

Figura 6

Ventas Promedio de Alimentos Ultra Procesados



Nota. El cuadro representa el promedio al por menor per cápita de productos ultra procesados en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela, Reproducida de alimentos y bebidas ultraprocesados en America Latina: Ventas, fuentes, nutrientes e implicaciones normativas, de OPS 2019, 9. (https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51523/9789275320327_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Visto desde una dimensión financiera, Cebada REAL ya tiene un posicionamiento dentro de la localidad con unas bases definidas en 25 diferentes puntos de venta, lo que cataloga el emprendimiento en una etapa de crecimiento inicial según la traducción y adaptación de “Entrepreneur Finance” que se hace en el libro de “Innovación empresarial” de Rodrigo Varela

(2008), que alinea cualitativamente al proyecto a buscar una posible fuente de financiación a través de una línea de fomento por parte del estado.

La oportunidad de una inyección financiera por parte de externos o ángeles inversionistas como lo llama el libro anteriormente mencionado, es posible y muy probable gracias a los programas de apoyo para emprendedores o empresarios que apenas están iniciando y acreditando su mercado, Colombia precisamente pertenece a algunos de los países latinoamericanos que destinan rubros para el apoyo a emprendedores, apareciendo en el top 3 en el ranking regional y top 47 en el ranking mundial según el “footprint 2018 BBVA” (Fernández 2018)

Entre los tantos agentes externos que puedan brindar un apoyo económico al iniciar un emprendimiento en la nación colombiana, se puede encontrar diferentes plataformas como lo son Innpulsa Colombia, Valleinn, tecno parques, fondo emprender, Cultura E, CREAME, entre muchas tantas. Después de la crisis sanitaria presentada a nivel global, las diferentes plataformas tienen como objetivo además de ayudar a emprendedores a llevar a cabo sus ideas, servir de apoyo para la reactivación económica necesaria para el país.

Teniendo en cuenta esto, una de las oportunidades más viables es el Fondo emprender debido a su fácil acceso gracias al SENA local, los montos que presentan en las convocatorias y a que es una plataforma que busca transformar y apoyar ideas de negocios en empresas sostenibles que aporten económico-socialmente al país. Es preciso aclarar en este punto que se ha iniciado el proceso de búsqueda para la consecución de estos fondos.

Modelo de negocio Canvas

Como se menciona anteriormente, nos basaremos en el Lienzo de modelo Canvas, es “... una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio...” (Osterwalder &

Pigneur, 2011). En un solo cuadro busca explicar de manera estructurada el proyecto que se está ejecutando.

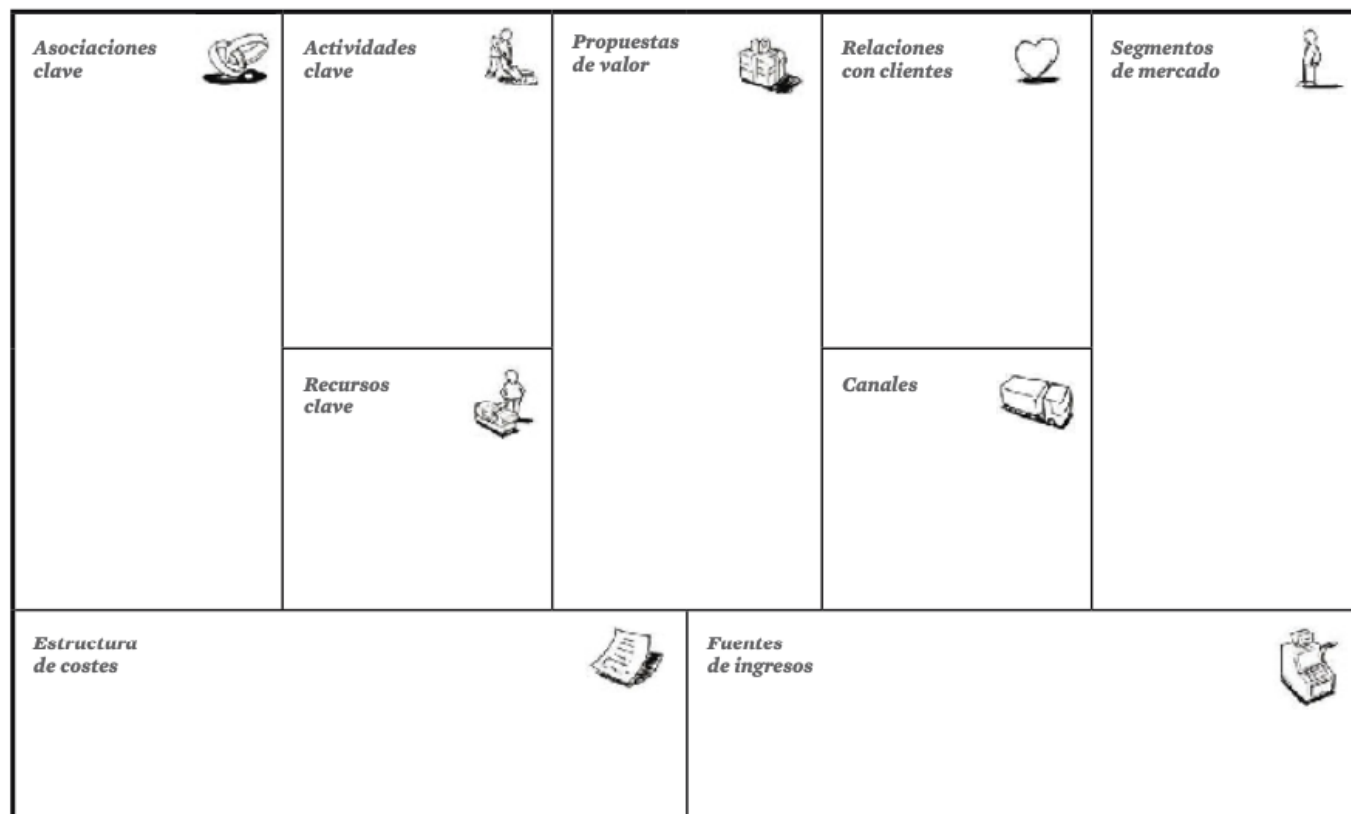
Este modelo es el resultado de una Tesis Doctoral en La Universidad de Laussane, Suiza, realizada por Alexander Osterwalder y guiada por el profesor Yves Pigneur. El documento final tuvo como nombre “The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach”.

Para él la definición de modelo de negocio es la descripción de las bases sobre las cuales se fundamenta la empresa y cómo con estas crea, proporciona y capta valor.

Este modelo ha tenido una repercusión global gracias a la simplicidad que maneja y la manera en que interactúa las ideas, al ser un formato gráfico, enfocado a lo visual, permite identificar rápidamente cada módulo, como funcionan y como todos hacen parte de un todo holista.

propuesta de valor, actividades clave, socios clave, recursos clave, segmentos de clientes, relaciones con los clientes, canales y costes, son los nueve módulos que componen el lienzo como se muestra a continuación.

Como se puede observar cada uno de los módulos representa las áreas principales de cualquier proyecto con fines económicos simplificado en: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. El autor plantea que la parte derecha del lienzo se enfoca al valor, mientras que la izquierda representa la eficiencia, quedando la propuesta de valor en el centro, siendo partícipe de ambos enfoques.

Figura 7*Modelo Canvas*

Nota. El cuadro es la representación gráfica del modelo y es la plantilla que el autor plantea para el lienzo de modelo de negocio, Reproducida de Generación de modelos de negocio, de Osterwalder & Pigneur 2011.

De igual manera se puede observar como el lado derecho representa todos los aspectos externos que tienen contacto directo con la empresa, mientras que su lado opuesto trata sobre las actividades que permean el proyecto desde lo interno.

A lo largo del libro se plantea como este modelo es adaptativo y como la empresa y sus necesidades puede moldearlo al punto de que no exista un patrón de secuencia numérica que defina los módulos y como cada uno pueden entrelazarse para buscar encontrar más valor que

ofrecer al público. Dependiendo de donde nace el epicentro de innovación surgirán diferentes planes de acción. Los módulos del negocio definen de la siguiente manera:

- Segmento de clientes:

Se identifican los grupos de mercado o entidades a los que se dirigirá la empresa. Este módulo toma como eje al cliente y los segrega con la idea de generar clientes rentables, buscando aumentar la satisfacción de cada uno de ellos, a través de agrupaciones con comportamientos, atributos en común y necesidades.

De esta manera, el modelo responde a preguntas como hacia quien crean valor y cuáles son los clientes más importantes.

- Propuesta de valor:

El módulo describe la manera en que un producto o servicio genera valor hacia el segmento determinado en el apartado anterior, básicamente, intenta mostrar las ventajas que tiene la empresa frente a su competencia y porque lo deberían elegir.

Este módulo responde a preguntas como qué problemas ayudan a solucionar al cliente, cual es el valor agregado que le ofrecen al cliente, entre otras.

- Canales:

El módulo de canales, muestra la manera en que la empresa se comunica con el segmento y cómo hacen llegar la propuesta de valor al cliente. Al hacer referencia a “Canales” habla de cada uno de ellos, como lo son los de comunicación, distribución y venta.

Este módulo tiene unas fases de canal como se muestra a continuación.

Figura 8*Fases de Canal*

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
	Ventas en internet					
Socio	Indirecto					
	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Nota. La tabla busca detallar de manera gráfica las 5 fases que se plantean para la selección del canal o canales a usar, Reproducido de Generación de modelos de negocio, de Osterwalder & Pigneur 2011.

- Relaciones con los clientes:

Como su nombre lo indica, es el contacto que tiene la empresa con su respectivo segmento de mercado, el autor expresa que existen muchas maneras de mantener dicho contacto y que la elección de la empresa ha determinado enfoque de relación, depende de la experiencia global que tenga el cliente con el producto o servicio de la misma. Los tres grandes grupos de los cuales se desagregan las maneras de entablar esa relación son: captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de ventas (venta sugestiva).

- Recursos claves:

Los recursos clave, es un apartado que plasma los recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos, que necesita la empresa para poder generar la propuesta de valor en la que se fundamenta.

- Actividades clave:

Las actividades claves son los necesarios para poder ejecutar las actividades clave, las cuales están categorizadas en producción, resolución de problemas y plataforma/red; la definición y elección de esta varía en función del modelo de negocio, dado que son las acciones más importantes dentro de la empresa, dichas actividades cambiarán de una empresa a otra.

- Socios Clave:

El apartado de asociaciones clave no hace referencia solo a los socios accionarios dentro de la empresa, sino a las relaciones que cultivan con el fin de optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. El autor referencia cuatro diferentes tipos de asociaciones: "alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros."

- Fuentes de ingresos:

El módulo de las fuentes de ingreso son la base que sustenta la entrega de la propuesta de valor a los clientes, son las formas en las que se recolecta el valor que se genera a los diferentes segmentos de mercado. Existen muchas maneras de generar ingresos, el autor postula un modelo base de cómo realizarlo.

Figura 9*Mecanismos de Fijación de Precios*

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Nota. La figura representa las maneras de determinar el precio de los bienes y servicios prestados por el negocio analizado en el modelo canvas, Reproducido de Generación de modelos de negocio, de Osterwalder & Pigneur 2011.

- Estructura de costos:

Por último y más importante, la estructura de costes se describe en términos monetarios lo que implica la puesta en marcha del modelo planteado.

Contextualización

Misión

Cebada REAL es una empresa Cartagüeña, ubicada en el norte del Valle que llega al mercado con productos innovadores que tienen un verdadero impacto en la alimentación de las personas, buscando crear hábitos saludables para el consumidor colombiano. Todo esto parte de

la necesidad de co-ayudar en el proceso nutricional de las personas, a través de bebidas hechas a base de cebada.

Visión

La empresa Cebada REAL, desea ser percibida como una marca en constante evolución, dedicada a la investigación y al desarrollo permanente, para ofertar a nuestros mercados reales y potenciales cada día mejores soluciones nutricionales, manteniendo un compromiso constante con el cuidado del planeta y del medio ambiente, entregando lo mejor a nuestros consumidores y velando por el bienestar de nuestros colaboradores.

Valores

Biodegradabilidad: En cada etapa del proceso buscamos el camino más amigable con el ambiente, porque reconocemos que sin este nada en el mundo sería posible. Ayudarle es nuestro deber.

Honestidad: El mercado está lleno de productos que dicen ser sanos. Nuestro compromiso es llevar verdadera nutrición en alimentos portables y de fácil acceso.

Compromiso social: Todo inicia con el producto en sí mismo, nos preocupa el bienestar de las personas, es por eso que buscamos apoyarlas con su manera de consumir. De la misma manera trabajamos para aportar en la sociedad desde lo interno hasta lo externo.

Hallazgos y resultados

Objetivo específico 1

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Sigue siendo válido acercar la teoría planteada por Porter acerca de las diferentes fuerzas que impulsan la competencia en la industria, la cual demuestra de manera gráfica la competitividad que se lleva a cabo en el sector y las condiciones que amenazan o mejoran la posición competitiva del emprendimiento frente a las demás empresas presentes en el mercado, por consiguiente la concepción de la teoría permite encontrar la propuesta de valor e innovación del producto para entender su competitividad.

Figura 10

Las 5 Fuerzas de Porter



Nota. Estrategia competitiva, Reproducido de técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia, de Michael Porter 2008

Barrera de entrada de nuevos competidores.

Basados pues en el gráfico, la barrera de entrada nuevos competidores son los participantes que buscan capturar parte del mercado poniendo presión en los precios, costos y tasas de inversión, dinamizando la competencia y colocando un tope en el potencial de beneficios de la industria, por lo que se crean las barreras de entrada para las nuevas empresas como la reducción de precios y el aumento de sus inversiones (Porter 2008).

Los nuevos competidores para Cebada REAL, podrían considerarse competidores directos que fabriquen el refresco de cebada casero, puesto que este negocio no es común en el norte del valle, donde la mayoría de personas que lo consume lo ha hecho en casa.

Tras calificar los factores se obtiene $20/7=2,9$ lo que evalúa una intensidad Baja para esta amenaza. Por lo tanto, se debería aprovechar las condiciones propias de la ciudad para limitar la competencia, aumentar la calidad de los productos y diferenciarse.

Cuadro 7

Entrada de nuevos competidores

ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES								
	Factor Determinante		Escala de Fuerza					
			1	2	3	4	5	
1			Economías de escalas	X				
2			Curva de experiencia	X				
3			Requisitos de capital		X			
4			Acceso a insumos					X
5			Acceso a canales de distribución		X			
6			Diferenciación de producto				X	
7	Barreras gubernamentales					X		
	SUB-TOTAL =	20	2	4	0	4	10	
	PROMEDIO	2,9	BAJA					
1=Muy baja 2=Baja 3=Media 4=alta 5=Muy alta								

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof.

Allan Silva (2014)

Existencia de productos sustitutos.

Según Bergen y Peteraf (2002). Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Teniendo en cuenta esto, la presencia de productos sustitutos competitivos en precio, rendimiento, calidad y disponibilidad puede hacer que los clientes cambien de producto, lo que representaría una pérdida de venta en el mercado. Mediante la encuesta aplicada, se pudo identificar cuáles son los sustitutos del refresco de cebada, en donde la mayoría de veces los consumidores justificaban esta sustitución por falta de accesibilidad para conseguir refresco de cebada.

En lo que respecta al precio entre Cebada Real y el sustituto se puede formular una estrategia de presentación más pequeña para ofrecer precios menores, dada la variedad de presentaciones en la competencia y la predilección demostrada en la encuesta.

Del mismo modo que se determinó la intensidad de la amenaza anterior se determina que $16/6=2.6$, lo que muestra una intensidad Baja para la amenaza de productos sustitutos.

Cuadro 8
Productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS							
	Factor Determinante		Escala de Fuerza				
			1	2	3	4	5
1	Disponibilidad de sustitutos						X
2	Precio entre el ofrecido y el sustituto				X		
3	Rendimiento y calidad comparada				X		
4	Costo de cambio para el cliente			X			
5	Rendimiento relativo al precio		X				
6	Intención del comprador a cambiar.			X			
	SUB-TOTAL =	16	1	4	6	0	5
	PROMEDIO	2,6	BAJA				

1=Muy baja 2=Baja 3=Media 4=alta 5=Muy alta

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof. Allan Silva (2014)

Poder de negociación de proveedores.

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, si estos se encuentran muy organizados y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido, haría menos atractivo el mercado. Basados en esto, uno de los mayores problemas que se tiene es que debido al pequeño número de insumos requeridos, no generan descuentos, aunque las empresas dependen de ellos ya que la calidad de sus productos es impactada directamente por los insumos utilizados y no existen sustitutos. Los principales insumos requeridos por la empresa en su

cadena de producción no son especializados, por ello el poder negociador de los proveedores es alto, Finalmente, cabe mencionar que si existen costos por cambio de proveedor.

Del mismo modo que se determinó la intensidad de la amenaza anterior se tiene:

$38/8=4,75$ lo que muestra una intensidad alta, para el poder de negociación de los proveedores.

Cuadro 9

Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES							
	Factor Determinante		Escala de Fuerza				
			1	2	3	4	5
1	Concentración de los proveedores						X
2	Importancia del volumen para los proveedores					X	
3	Diferenciación de insumos						X
4	Costos de cambiar						X
5	Disponibilidad de insumos sustitutos					X	
6	Impacto de los insumos						X
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante						X
8	Diferenciación de producto						X
	SUB-TOTAL =	38	0	0	0	8	30
	PROMEDIO	4,75	MUY ALTA				
1=Muy baja 2=Baja 3=Media 4=alta 5=Muy alta							

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof.

Allan Silva (2014)

Poder de negociación de los compradores.

La competencia está determinada también por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas. Porter, 2008 indicó: “El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación”. Cabe mencionar que Cebada Real está distribuida por toda la ciudad de Cartago. Al brindar un producto diferenciado y estar ubicados en unos lugares estratégicos, existen muchos clientes que reducen su capacidad de negociación, ya que la oferta en Cartago es amplia, por lo que se espera que los compradores estén dispuestos a acercarse a panaderías y cafeterías donde pueden encontrar el producto. Además, se debe considerar el hecho que las empresas de la competencia poseen marcas reconocidas con precios más altos y que no aportan los mismos beneficios en salud.

Así tenemos $15/5=3$ lo que muestra una intensidad media para el poder de negociación de los clientes. Será importante mantener una política de calidad, precios y promociones dinámicas.

Cuadro 10*Poder de negociación de los clientes*

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES							
	Factor Determinante		Escala de Fuerza				
			1	2	3	4	5
1	Concentración de clientes. Pocos clientes demandan mayor parte		X				
2	Volumen de compra			X			
3	Diferenciación de productos						X
4	Identificación de la marca				X		
5	Productos sustitutos					X	
	SUB-TOTAL =	15	1	2	3	4	5
	PROMEDIO	3	MEDIA				
1=Muy baja 2=Baja 3=Media 4=alta 5=Muy alta							

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof. Allan Silva (2014)

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores puede variar de acuerdo al grado de concentración de las empresas, la diversidad de empresas, costos fijos altos, diferenciación entre los productos y las barreras de salida (Baena et al 2003).

En Cartago no se cuenta con alta competencia directa ya que no es común encontrar refrescos de cebada, por lo tanto, se considera a la competencia indirecta, que ofrece productos sustitutos en el mismo mercado (panaderías, supermercados) y dado que muchas de ellas son

empresas nacionales e internacionales ya posicionadas, su presencia afectaría en las proyecciones de ventas de la Cebada Real.

Se tiene: $27/8=3.3$ lo que muestra una intensidad media para la rivalidad entre competidores existentes.

Cuadro 11

Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES								
	Factor Determinante		Escala de Fuerza					
			1	2	3	4	5	
1			Concentración. Pocos dominan el mercado					X
2			Diversidad de los competidores				X	
3			Costos fijos elevados	X				
4			Diferenciación entre productos					X
5			Costo de cambio de un producto a otro	X				
6			Grupos empresariales				X	
7			Crecimiento de la demanda				X	
8	Barreras de salida				X			
	SUB-TOTAL =	27	2	0	3	12	10	
	PROMEDIO	3,38	MEDIA					
1=Muy baja 2=Baja 3=Media 4=alta 5=Muy alta								

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof. Allan Silva (2014)

Matriz de las 5 fuerzas de Porter consolidada.

Finalmente se puede observar en la tabla anterior que el conjunto de las fuerzas es Media, por lo que la estructura del sector sería favorable para obtener beneficios, mostrando una industria atractiva.

Cuadro 12

Matriz consolidada de las fuerzas de Porter

MATRIZ CONSOLIDADAS DE LAS FUERZAS DE PORTER							
Factores competitivos	1 ≤ Fuerza ≤ 5						Concepto
	PROM	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	
Entrada de nuevos competidores	2,9		X				Es probable que ingresen nuevos competidores.
Productos sustitutos	2,6		X				Los productos sustitutos no representan una amenaza fuerte.
Poder de negociación de los proveedores	4,75					X	Los proveedores tienen gran poder de negociación, debido a que por el número de insumos tan bajo requerido, no generan descuentos; además el cambiar un producto por otra diferencia mucho el resultado final del producto.
Poder de negociación de los clientes	3			X			Los clientes tienen poco poder de negociación.
Rivalidad entre competidores existentes	3,38			X			La rivalidad entre competidores es normal.
SUB-TOTAL	16,3		5,2	6,4		4,8	Intensidad Media

5 a 8=Muy baja

9 a 12=Baja

13 a 17=Media

18 a 21=alta

22 a 25=Muy alta

Nota. Matriz de datos, Adaptado de Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter, Caso Practico, de Prof. Allan Silva (2014)

Después de realizar un análisis del sector con la información recopilada anteriormente y sumado a esto el desarrollo de “Las cinco fuerzas de Porter”, se puede identificar un crecimiento en el sector de las bebidas. “Mordor intelligence” proyecta un panorama muy favorable para el mercado de las bebidas saludables en el periodo (2021 – 2026). Además la visión general muestra un crecimiento en general a nivel mundial, más la competencia primeramente estará enfocada en el mercado europeo, dando un tiempo favorable para la preparación del mercado latinoamericano y consiguiendo un factor “novedad”, útil para este nuevo proyecto llamado “Cebada REAL” (Mordorintelligence 2021)

Objetivo específico 2

Análisis Pestel

El análisis Pest fue expuesto por primera vez con el profesor Fracías Aguilar en su libro “Scanning the bussines enviroment”, lo que traduce: Escaneo del ambiente empresarial. En el presento las siglas “ETPS” que hacían referencia a lo económico, técnico, político y social, respectivamente. Se evidencia entonces que estos ítems son tomados de la externalidad de la empresa.

Hoy este sistema de análisis ha evolucionado y ha introducido nuevas categorías, como lo son lo ecológico y lo legal, puntos indispensables para los requerimientos actuales a los cuales se debe enfrentar cualquier tipo de empresa para poder subsistir.

Cuadro 13
Análisis pestel

	Factores	Variable	Situación	Op ort.	Am en.
P o l í t i c o	Cambio de presidente	El programa de gobierno se adecua a una nueva realidad.	Pese al cambio, Colombia necesita un movimiento económico grande, por lo que se espera la continuación del apoyo a microempresarios.	X	
	Impacto de los cambios en las reformas / regulaciones	Modificaciones a las políticas ya establecidas.	Gracias a la ventaja comparativa Colombia tiene pie de fuerza para producción y la mejora de políticas generará un mejoramiento significativo a la parte agrícola. punto importante en materias primas.	X	
E c o n ó m i c o	Divisa	Devaluación del COP frente al USD.	Si bien es cierto que alguna de la materia prima utilizada puede ser importada, se prefiere el uso de la nacional por factores de calidad agrícola. Además, por el momento el producto tiene un enfoque regional.	N/ A	N/ A
	Nivel de producción	Crecimiento en la producción.	Debido a que el producto va a entrar en circulación, tendrá un crecimiento lento al inicio, a medida que adquiera reconocimiento este crecerá, permitiendo una mejora economía.	X	

	IPC	Aumento del IPC en un 26,2% en bebidas no alcohólicas.	Este aumento permite que la entrada en el mercado sea de mayor impacto dado el encarecimiento de los productos.	X	
	PIB	Disminución del PIB frente al año pasado.	Aunque se debe estar pendiente de este valor, los gobiernos en Colombia han puesto mayor atención a los emprendedores en sus políticas, situación que puede ayudar frente a una disminución continuada.		X
S o c i e d a d	Autocuidado	Como se ha venido demostrando a lo largo del texto, el autocuidado viene en aumento en la sociedad.	Impactar de manera positiva en una necesidad insatisfecha a través de Cebada REAL.	X	
	Densidad poblacional	Aumento constante en el número de habitantes según los datos históricos.	Un mercado más grande significa mayor número de posibles compradores y personas por satisfacer.		
	Turismo	Llegada de turistas nacionales e internacionales.	Es una oportunidad para las regiones o países que reciban extranjeros o clientes provenientes de otras regiones, porque de esta manera aumentan sus ventas y su rentabilidad.	X	

	Paradigma	Desconocimiento del producto por parte del público joven.	Posible paradigma acerca del sabor, hasta el momento de degustar. Se abrirá una puerta para la relación de un buen sabor, la cebada y productos derivados de esta.	X	
T e c n o l ó g i c o	Innovación tecnológica	Uso de nueva maquinaria y equipo para la mejora de eficiencia en diferentes etapas del proceso productivo.	Compra de maquinaria para acelerar procesos de empaque.	X	
	Preservación	Alargamiento de vida útil del producto.	Lograr una mayor duración del producto exhibido, permitirá un mayor flujo de mercancía y confianza en el producto.	X	
	Presentación	Lanzamiento de nuevas presentaciones.	Llegada a mayor público objetivo con diferentes productos y/o presentaciones de la cebada, aunque implica un alto impacto en costos por maquinaria.		X
	Captación de público.	Uso de tecnologías para llegar a más personas.	Las redes sociales son un avance al que se llega gracias a los descubrimientos tecnológicos. La presencia en dichas plataformas permitirá una mayor cobertura de personas.	X	

E c o l ó g i c o	Disposición final de residuos	Aislamiento de residuos sólidos en especial los no aprovechables, en lugares especialmente seleccionados y diseñados para evitar la contaminación, y los daños o riesgos a la salud humana y al medio ambiente.	Uso correcto de la selección de residuos a través de capacitaciones.	X	
	Reciclaje	Reutilización de los residuos.	Uso correcto de la selección de materias aprovechables través de capacitaciones		
L e g a l	Decreto 1072	Se debe dar cumplimiento al decreto.	Establecer el SG-SST, libra a la empresa de una posible multa y la previene contra posibles malignos.	N/ A	N/ A
	Facturación y nomina electrónica				
	Comisión de regulación de energía y gas. resolución #	Se debe dar cumplimiento al decreto.	El uso del gas es parte importante del proceso de elaboración de la Cebada Real, por tal motivo, las instalaciones deben ser constantemente revisadas para un rendimiento óptimo y seguro.	N/ A	N/ A

059 de 2012 (25 jun. 2012)				
----------------------------------	--	--	--	--

Nota. La tabla muestra un conjunto de externalidades que afectan la empresa

Objetivo específico 3

Diseño del modelo de negocio

Segmento clientes.

En el modelo de negocio planteado, se identifican dos tipos de clientes.

Reconociendo que el modelo de negocio que se maneja es el del “modelo multicomponente”, es decir, que una empresa vende un mismo producto en diferentes sitios, el primer tipo de cliente son los puntos de venta. Para la empresa, estos son los clientes directos.

Por otra parte, están los clientes indirectos, que son las personas a quienes en realidad se les está ofreciendo la solución a los problemas descritos anteriormente. Estos realmente serían el consumidor final.

Como se puede apreciar en el apartado “6 Diseño de la investigación”, se puede identificar que el segundo tipo de cliente, tienen unas características particulares que los clasifican o segmentan, es decir, que dichas personas entran en un nicho de mercado aprovechable por parte del proyecto. Este nicho tiene una segmentación tradicional, tal como se analiza en el apartado 6.4.1.

Dada la situación, se puede entender que la principal manera de capitalizar de la empresa es a través de los puntos de venta, sustentado en una estructura de canal largo; pero como estrategia a mediano y largo plazo, se plantea realizar un acortamiento de dicho canal, haciendo

de la fábrica un punto de venta. Para este nuevo segmento de clientes se le denominará de ahora en adelante “Cliente VIP”

Más que generar ventas, este punto de venta propio, buscará generar una mejor interacción con el cliente, permitiéndole tener una compra experiencial, viendo los procesos de fabricación o empaque.

Se pudiese pensar que el cliente más importante para la empresa será quien genera el grueso de los ingresos por la red de distribución, sin embargo, ambos canales y clientes son igual de importantes, pero deben ser abordados de manera diferente:

Cliente directo (Puntos de venta): Esta categoría de cliente será abordada de manera profunda más adelante, sin embargo, para generar un enlace más familiar con los clientes, son estos, los dueños de negocios, administradores o a quien designen, quienes van a disfrutar de primera mano los beneficios de ser “clientes VIP” antes de la apertura oficial del punto de venta.

Cliente VIP (Consumidor final): Para este tipo de clientes, como la venta será directa empresa-consumidor final y el enfoque es más experiencial, tendrá diferencias notables.

La fábrica tendrá diferentes estrategias aplicadas, para generar una mayor satisfacción al cliente con quien se interactúa, por ejemplo: se manejará una estrategia de puntos, de manera que entre más visitas realice a la fábrica, más descuentos tendrá; jornadas de testeo de nuevos productos con clientes reales; venta de merchandising.

Cuadro 14

Segmento de clientes del proyecto

Cientes	Puntos de venta
	Consumidor final

Nota. La tabla postula los clientes del proyecto

Propuesta de valor.

Cebada REAL es una empresa que ofrece bebidas refrescantes, deliciosas y nutritivas, naturales derivadas del súper cereal conocido como la cebada, que resalta una tradición ancestral de cuidado y amor, aportando energía sostenida, fibra, proteínas de calidad, vitaminas y minerales para el adecuado funcionamiento de nuestro cuerpo.

Se evidencia entonces que el proyecto se alinea con el “Wellbeing”, la cual hace parte de una de las trece nuevas tendencias del consumidor, un concepto que postuló Norah Schmeichel en el 2020, en el cual describe cómo el consumidor es mucho más consciente sobre qué actividades o decisiones debe tomar para ser más saludable; también se puede relacionar con el “Homo mobilis” u “hombre en movimiento, que hace alusión a la vida en constante movimiento, para el caso aplicaría el “Drink on the go” o en español “bebidas para llevar”. Incluso, se podría considerar que puede formar parte de la “Snack cult” por su facilidad de comer o de acompañar alimentos de consumo rápido.

La propuesta de valor es entregar tranquilidad, bienestar, buena digestión y buen vivir, en condiciones higiénicas a través de una bebida tradicional, natural y saludable como es el refresco de cebada en una presentación personal, que además brinde beneficios para la salud, con una presentación atractiva y fácil de llevar, como lo es la botella PET de 500 mililitros. Todo esto buscando crear hábitos de consumo de productos saludables en el target de mercado seleccionado.

Uno de los componentes innovadores de Cebada REAL es que no existe ningún otro producto de producción masiva que realice bebidas a base de cebada sin ser alcohólico (CIU 1101). Esto genera novedad y a su vez brinda una ventaja competitiva dentro de un mercado virgen al no tener competencia directa. Sumado a lo anterior, se aprovecha las tendencias

actuales de cuidado y bienestar para impulsar una bebida que se adapta a las necesidades contemporáneas.

Como una estrategia de mediano y largo plazo, se plantea seguir sumando a la propuesta de valor a través de la línea del green marketing. Lo primero será realizar un buen impacto medioambiental mediante la compra consciente de etiquetas; esto conlleva a la búsqueda de proveedores que dispongan de tintas a base de agua, aceites vegetales o soya, tintas UV o láser, que se consideran ecológicas, sumado a eso que el material de impresión también sea sostenible.

Seguido de esto realizar estudios financieros para identificar qué empaque sostenible puede ser útil para la empresa, hablando en términos financieros y medioambientales. Esto se debe a que actualmente, el mercado cuenta con una variedad de productos de empaque que son amigables con el medio ambiente, sin embargo, el uso de uno u otro, definirá nuevos recursos necesarios para la utilización de los mismos, estos hablando en términos logísticos, humanos, financieros, entre otros. Las posibles soluciones son envases retornables, envases fabricados con material reciclado y envases con materia prima biodegradable.

El tercer punto de la estrategia será la utilización de flotas ecológicas para la distribución del producto. La idea implica el uso de bicicletas en primera instancia y luego la adaptación de las mismas para la optimización del proceso.

Cuadro 15
Propuesta de valor del proyecto

	Tendencia	En el producto	En el envase	En la etiqueta	En el delivery	En el reciclaje	En el individuo
Propuestas de valor	Green	Se realizara un menor consumo de recursos para la realización del mismo.	Se buscara cambiar el envase por uno retornable, de plástico reciclado o de materiales amigables	Se buscará usar materiales amigables tanto en el material de impresión como en el de las tintas	Se apunta a un diseño de reparto sustentable como lo son las bicicletas, e ir adaptando las mismas para el oficio.	En la planta se llevará a cabo la separación adecuada de residuos, de manera que se recicle, Se plantea la recuperación de envases de la marca para realizar un reciclaje optimo y para dar un correcto ciclo de vida del producto.	En el individuo se buscará enseñar las buenas prácticas para mejorar nuestro rastro de carbono por el mundo
	Wellbeing	Una oferta saludable que se alinea a dicha practica	N/A	N/A	N/A	N/A	En el individuo se buscará enseñar las buenas prácticas para mejorar nuestro rastro de carbono por el mundo
	Homo mobilis	N/A	Un empaque practico para que pueda ser utilizado en la ajetreada vida humana.	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar	N/A	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar

Propuestas de valor				practicidad y tiempos.		practicidad y tiempos.	practicidad y tiempos.
	En el producto	En el envase	En la etiqueta	En el delivery	En el reciclaje	En el individuo	Tendencia
	Drink on the go	N/A	Un empaque practico para que pueda ser utilizado en la ajetreada vida humana.	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.	N/A	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.
	Snack cult	Útil y versátil que acompañe cualquier alimento y sea nutricionalmente bueno	Un empaque practico para que pueda ser utilizado en la ajetreada vida humana.	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.	N/A	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.	Que disponga información sobre en qué caneca botarlo, para aumentar practicidad y tiempos.

Nota. La tabla resume las propuestas de valor del proyecto, especificando su aplicación en el producto, envase, etiqueta, delivery, reciclaje e individuo.

Canales.

Se debe tener claro que existen 2 canales, en el caso de la empresa se manejarán de la siguiente manera: El primero, es un canal largo que está enfocado para los puntos de venta; el segundo es un canal corto que está enfocado en el delivery; y, por último, el tercero, que está enfocado en la venta experiencial dentro de la fábrica.

En el marco metodológico del presente proyecto se explica brevemente la concepción que tiene el autor frente a cada uno de los módulos que conforman el Modelo Canvas. En el apartado de “canales” explica las “fases de canal”, mediante un gráfico, el cual se puede apreciar en la figura 8.

Cebada REAL puede cumplir con cada una de las etapas: la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Vale la pena aclarar que el mismo autor menciona que en algunas ocasiones las empresas no pasan por cada una de las etapas, sin embargo, se busca que este no sea el caso. (Osterwalder & Pigneur 2011, 27)

A continuación, se explicará cómo se aplican las fases de canal a cada una de las maneras de llegar a los clientes:

Para puntos de venta (canal largo): dada la naturaleza de la empresa por ser productora, funcionará como un canal indirecto y largo, puesto que en realidad el cliente final es quien verdaderamente consume el producto, es por eso que se hará uso de puntos de venta, que tienen un canal directo dada la conexión entre vendedor-cliente.

Cada punto de venta permite a la empresa generar una interacción con el consumidor y esta oportunidad se aprovecha con una estrategia de P.O.P o “Point of purchase”, donde a través del sentido de la vista se cautivará al cliente a la compra del refresco.

Teniendo en cuenta el contexto del proyecto y entendiendo el ciclo de vida de una empresa, el cual es similar al crecimiento de cualquier ser vivo, en las primeras etapas como la de “embrión”, la empresa aun no cuenta con el capital suficiente como para conseguir una economía de escala y su crecimiento es lento, además de que requiere una inversión significativa; la estrategia de P.O.P resulta oportuna para la empresa debido, a que mediante afiches o posters, se podrá generar un contacto con los clientes a través de una única inversión que permite entregar información y promoción acerca del producto sin la necesidad de un contacto directo por parte de vendedores, quienes resultan ser un costo fijo elevado para el inicio del proyecto. Teniendo en cuenta que los clientes cada vez se informan más acerca de los productos que consumen, esta estrategia suple las necesidades de información del producto,

requeridas por el cliente, como lo son los usos, beneficios, composición ingredientes, envase, presentación, precio, entre muchos otros. El límite está en el ingenio aplicado en el instrumento.

Por otra parte, la empresa tendrá unos días destinados para la producción y otros para el reparto, esto con el fin de dar orden tanto dentro, como fuera de la empresa. Dichos horarios estarán disponibles en la página web de la empresa, en el apartado “socios comerciales”, donde además de poder realizar los pedidos, podrán hacer comentarios y realizar retroalimentaciones.

Para delivery o domicilios (canal corto): Esta estrategia está pensada directamente para el cliente final, es por esto que hace parte del canal corto. Se debe tener en cuenta que este tipo de servicio no tiene una periodicidad, es decir, que no se sabe con exactitud en términos temporales quien o a donde se vaya a realizar un pedido. Por esto, el servicio se dará de manera local y se deberá manejar un mínimo de unidades para el uso del mismo, además de un recargo adicional que supla los costes de la entrega.

Para clientes VIP (canal corto): Los clientes VIP o preferenciales, serán las personas que tengan la posibilidad de conocer las instalaciones y ver los procesos de primera fuente. Estos clientes tendrán un contacto aún más directo que los demás, esto porque dentro de la fábrica tendrán acceso a mercancía, actividades y experiencias personales tal como se plantea en el segmento de propuesta de valor.

Con la estrategia de P.O.P y la distribución de información a través de redes sociales se brindará la información los productos de la empresa de valor.

La evaluación del proyecto la realizarán los clientes y será medida a través de un mecanismo de percepción por parte del cliente. Hoy, las personas generan publicidad de manera gratuita a través de sus cuentas personales de las redes sociales; los productos que destacan y entran en la predilección del cliente, por lo general es compartido a través de redes, es allí donde

a través de indicadores se realizara el análisis de la percepción del cliente. Las redes se han convertido en un espacio de discusión, donde los mismos usuarios buscan mejorar los productos que les atraen, realizando sugerencias y/o apoyando los mismos.

La compra y entrega son fases fundamentales del modelo de distribución en el cual está basado el proyecto. Por último, la postventa funciona de la misma manera que la evaluación.

En lo que respecta a los canales, también se generará una venta directa de manera exclusiva, en menor medida, en las instalaciones de la fábrica; se considera de esta manera debido a que es una oferta diferente y beneficia al cliente en cuanto a reducción de los costos del producto terminado dado el estrechamiento del canal de distribución (Acosta 2017, 47)

A manera de estrategia a largo plazo, se plantea mediante una estrategia Push, brindar a los distribuidores más importantes la entrega de neveras que generen exhibición única del producto. Se plantea en este lapso de tiempo dada la cantidad de recursos monetarios para dicho desarrollo; de manera más cercana, como estrategia a mediano plazo, se plantea una alianza estratégica con empresas que cuenten con la tendencia sana, que busca generar nuestra marca, y que dispongan de neveras para el mismo fin; en este caso la oferta para estos será realizar un modelo “Piggyback” de manera nacional, es decir, que en lugar de buscar un apoyo en las redes logísticas para introducir un producto en otra nación, se buscara implementar este modelo de manera local; esto nos permita hacer uso de aquellas empresas que dispongan de neveras exclusivas, a cambio de publicidad de los productos de ellos en eventos o degustaciones.

Cuadro 16*Canal largo del proyecto*

Fases de canal (Para canal largo - Push)	Para puntos de venta (canal largo)
Fase 1 - informacion:	Material P.O.P, asesoría en merchandising
Fase 2 - evaluación:	Encuestas, sesiones de grupo invitación a tour en la fabrica, redes sociales, pagina web
Fase 3 - compra:	Catalogo-brochure, clientes VIP, piggy back
Fase 4 - entrega	Distribucion, medios amigables
Fase 5 - posventa	actividades posteriores manejo de redes, feed back, pagina web

Nota. La tabla comprime las fases del canal largo según la visión del autor junto con los entregables de cada una de ellas.

Cuadro 17*Canal corto del proyecto*

Fases de canal (Para canal corto - Pull)	Para puntos de venta (canal largo)
Fase 1 - informacion:	Asesoría en merchandising
Fase 2 - evaluación:	Encuestas, sesiones de grupo invitación a tour en la fabrica, redes sociales, pagina web
Fase 3 - compra:	Catalogo-brochure, clientes VIP
Fase 4 - entrega	Delivery, medios amigables
Fase 5 - posventa	actividades posteriores manejo de redes, feed back, pagina web

Nota. La tabla comprime las fases del canal corto según la visión del autor junto con los entregables de cada una de ellas

Relaciones con los clientes.

Como se ha venido mencionando, la manera de interacción con los clientes será concebida como una asistencia personal, de manera que el cliente directo (Puntos de venta) siempre tendrá un acompañamiento por parte de la empresa.

Se debe aclarar que en este escenario se buscará generar una de largo plazo, a través de una comunicación más familiar, en espacios la planta de producción mediante los “clientes VIP”, todo esto para llegar al conocimiento de gustos, hábitos y preferencias, con el fin de buscar enlaces orgánicos que se ayuden mutuamente para la preservación de la relación.

Por otro lado, con el consumidor final, mayoritariamente tendrá un vínculo transaccional por lo que son estos quienes realizan compras puntuales, pero son ellos a quienes realmente está enfocado del proyecto, de tal manera que será una meta cambiar el chip de vinculo transaccional, puesto que es fundamental generar en los consumidores un apego emocional por la marca. Esto se llevará a cabo mediante el proyecto experiencial “cliente VIP” y se buscará en ellos generar una comunidad, tal como lo plantea Kevin Roberts (2004) en su libro lovemarks, “se buscará posicionarse como la primera opción del público, generando fidelidad y compromiso por parte de ellos, llegando al punto de enamorarlos.”

Lo anterior, se piensa realizar a través de las herramientas de interacción ya creadas de las redes sociales, como lo son las historias, encuestas, promociones, sorteos, entre otras, que además de ser servir enlace con los clientes, también permitirá la retroalimentación a través de comentarios. (Osterwalder A 2011)

Visto desde otro panorama, el ciclo de vida de la relación con los clientes se va a centrar en los tres pilares expuestos por el autor, los cuales son: La capitalización de clientes, la fidelización de clientes y la estimulación de ventas. Cada una de ellas es muy importante para la empresa, pero debido al génesis de la misma se busca tener un mayor énfasis en la capitalización de clientes para en consecuencia llegar a las dos últimas.

La capitalización de clientes se realizará a través de las redes sociales, esto debido a que la información recolectada hasta el momento, indica que la segmentación de nuestro producto está en las personas que, por lo general, tienen un alto consumo de redes sociales.

Esta funcionará como una estrategia de doble impacto, debido a que involucra la capitalización tanto de clientes directos como indirectos, combinada con campañas de impulso del producto en los puntos de venta; esto se convierte atractivo para el cliente directo (Puntos de venta) por el movimiento visual y publicitario por la cantidad de personas dentro del establecimiento; y a su vez para el cliente indirecto genera atracción la degustación de un producto nuevo y de manera gratuita, entre otras acciones.

A su vez, la estrategia anterior sirve para estimular las ventas y entrar al mercado llamando la atención.

El fin último es crear una economía de lealtad, que genere una diferenciación sostenible con el paso del tiempo, apoyándose en estrategias de bajo impacto económico para la empresa. Dadas las circunstancias del mercado actual, se vuelve fundamental poner al cliente como eje de las estrategias (Huete 2018)

Para finalizar, lo que respecta a la fidelización se hará en las redes sociales por medio de la interacción por publicaciones, cuestionarios, juegos, entre otros y por la retroalimentación que se genera por las personas dentro de las mismas plataformas, tal como se trató en el módulo de canales. Este punto es quizás de los más difíciles, debido a que requiere generar maneras de retención de público, lo que significa mantener la constante indagación del cliente acerca de lo que espera del producto, un constante análisis del consumo, encontrar el porqué de las acciones de las personas, la mejora cíclica de la atención, entre muchas otras actividades que como se

puede observar es buscar la excelencia en cada campo que se exponga para mantener cautivo al público.

Cuadro 18

Relación con los clientes del proyecto

			VIP
Clientes	Puntos de venta	- Estos son nuestros clientes directos, que les venden a nuestro consumidor final. - Es el principal enfoque del proyecto - Es el grueso en ventas.	Se busca que ambos segmentos lleguen a este tipo de relacion, dado que se busca generar una experiencia que solidifique la relacion con la empresa
	Consumidor final	- Esta relacion se da cuando se les vende de manera directa al publico, es decir, sin intermediarios. - Esta posibilidad, se da en eventos deportivos o ferias empresariales.	

Nota. La tabla resume la situación relacional con los clientes y expone como ambos pueden llegar a la relación de cliente VIP.

Recursos clave.

Uno de los principales activos o recursos claves necesarios para el desarrollo del proyecto son los físicos, dentro estos están: la planta de fabricación, los vehículos de transporte, maquinaria y equipo, puntos de venta. Parte de los cuales ya se disponen como aporte social por parte del emprendedor y otros por parte de la trayectoria del proyecto como lo son los puntos de venta y alguna infraestructura logística.

El segundo es el recurso intelectual o de conocimiento, que radica en la formulación que se tiene para el desarrollo del producto ya testeado en el público y las posibles derivaciones o nuevos productos que se pueden generar de la base establecida con el anterior.

El tercer recurso es el humano, que es uno de vital importancia en cada una de las etapas del proceso, desde la producción hasta la distribución y comercialización. Sin un personal que trabaje conjuntamente enfocado en un propósito en común no es posible la consecución o desarrollo de cualquier empresa.

El recurso financiero es uno de los recursos que hace parte de la base del proyecto, el cual busca unificar fuerzas con un fondo de apoyo a los microempresarios y jóvenes emprendedores del país creado por el SENA y apoyado por el gobierno nacional, denominado fondo emprender.

Como se ha venido comentando el quinto y último recurso, es el tecnológico, debido a que toma un papel importante al momento de interactuar, todo con la finalidad de crear una comunidad y crecer conjuntamente con los clientes para realmente hacerles vivir la propuesta de valor que se desarrolla en este documento.

Cuadro 19

Recursos clave del proyecto

Recursos clave	Contextualización
1) Físico	Bienes materiales
1) Intelectual	Formulación de la receta del producto
2) Humano	Para el correcto funcionamiento de la planta
3) Financiero	Para el sustento de la empresa
4) Tecnológico	Apalancamiento para relaciones públicas

Nota. La tabla resume los recursos claves de la empresa con su respectiva contextualización al proyecto.

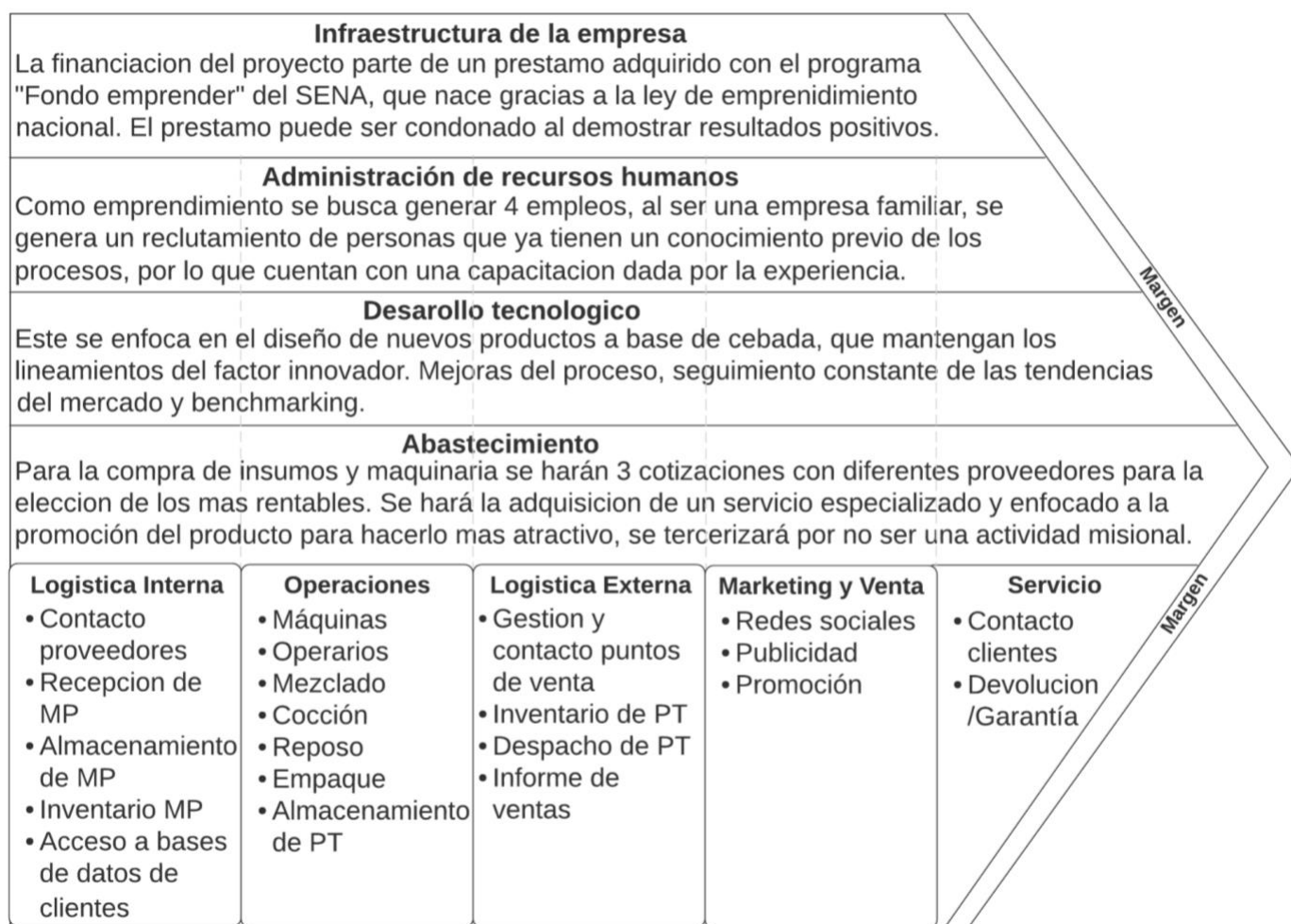
Actividades clave.

Para esta sección se eligieron las actividades operacionales de producción, distribución y promociones de ventas, y la distribución vista de una perspectiva de gestión, dando resultado a 4 actividades. Para la elección de estas actividades se realiza un esquema de cadena de valor

(Figura 11), adaptado de un postulado hecho por el profesor Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, que tiene como fin, ser parte de los mecanismos que ayudan a crear la ventaja competitiva de las empresas con la idea de mejorar la eficiencia, con la concepción de tener una mayor plusvalía con el menor gasto posible. Con esta, se logra identificar de manera discreta cada actividad y/o el paso a paso de cada uno de los procedimientos, para de esta manera visualizar de manera gráfica y sencilla las etapas desde la concepción hasta la distribución. (Porter 2002).

Figura 11

Cadena de valor del proyecto



Nota. El diagrama es un modelo de la cadena de valor al proyecto donde se encuentran desagregadas las actividades y a su vez categorizadas por actividades de apoyo (parte superior del gráfico) y actividades primarias (parte inferior), Adaptación de Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, de Michael Porter 2002.

La producción se encuentra como una categoría dentro del libro “Generación de modelos de negocio”, libro por el cual nace el modelo Canvas (Osterwalder A) y al ser un emprendimiento que fabrica un producto de consumo, se elige como actividad clave debido a que de ella nace la propuesta de valor y el factor innovador, que es la fabricación de un producto nuevo dentro del mercado que busca satisfacer una necesidad insatisfecha dentro del mercado de los productos saludables y buenos para el consumidor. Esta actividad se entiende que parte desde las operaciones.

La distribución vista desde la gestión, se convierte en un actividad clave por lo que al ser la etapa inicial de la empresa, depende de nosotros no desperdiciar recursos de tiempo y dinero en el reparto del producto, es por esto que esta requiere un especial cuidado para la realización de una división por zonas con el fin de obtener una buena administración del espacio geográfico donde se distribuye el producto y de igual manera para la entrega adecuada del producto para que este no pierda su cadena de frío.

Como tercera, la distribución vista desde un aspecto operacional. Esta actividad resulta imperativa para el proyecto debido a que, con esta, además de llevar el producto terminado a los sitios de venta, genera una conexión continua con los clientes, donde se podrán realizar una constante retroalimentación de diferentes factores directos e indirectos acerca del producto y empresa. A pesar de ser una actividad que podría tercerizarse, como emprendimiento y pequeña empresa resulta oportuno la comunicación constante y la entrega adecuada del producto.

Por último, pero quizás de las más importantes, se encuentra actividad clave se toma la “actividad primaria” denominada marketing y ventas. La importancia de esta actividad radica en que, al ser un producto nuevo, pocas personas lo conocen y, por ende, no lo consumirán o no se atreverán a conocer cosas nuevas. Como es bien sabido se requiere usar la psicología del consumidor visto desde un contexto comercial, así pues, se generarán procesos de impulso en los diferentes puntos de venta para generar una visualización y degustación por parte del cliente, y estrategias anteriormente mencionadas.

El mayor esfuerzo debe ser enfocado en gran medida, en la publicidad que es destinada en el target o público objetivo, con un apoyo en los medios publicitarios, es por esto que se utilizara estrategias de “Push and Pull”. Punto ya tratado en canales.

Cabe resaltar que el producto es diferenciado de los que actualmente están presente en el mercado, lo que permitirá un producto de calidad enlazado en una publicidad atractiva en las redes y espacios físicos (Cliente VIP), para tratar de enlazar la estrategia anterior con una de omnicanalidad, buscando generar toda una experiencia a través de los diferentes medios en los que se pueda interactuar con las personas.

La estrategia pull entonces se encargará de atraer a los clientes a través de la mayor cantidad de medios posibles a los cuales se pueda llegar, generando de esta manera una omnicanalidad indirecta que beneficiaría a la empresa.

Cuadro 20*Actividades clave del proyecto*

		Estrategias
Actividades clave	Producción	Producción de calidad, seguimiento de estándares sanitarios, inocuidad, uso racional de materia prima.
	Distribución vista desde la gestión.	Distribución geográfica optima de los puntos de venta para aprovechamiento de recursos.
	Distribución vista desde la operación	Seguimiento al planteamiento realizado desde la gestión, generar contactos amigables con los clientes.
	Marketing y ventas	Merchandising, redes sociales, página web, clientes VIP, seguimiento de tendencias.

Nota. La tabla comprime las actividades clave concebidas por el proyecto junto con las estrategias para la consecución de las mismas.

Socios clave.

En lo que concierne al proyecto una de las principales asociaciones, en el ámbito externo, es con los proveedores de los insumos con los cuales se fabrica la bebida. “La escasez o retraso en los suministros, las huelgas, los desastres naturales y otros inconvenientes pueden afectar las ventas en el corto plazo y dañar la satisfacción del cliente en el largo plazo” (Kotler 2013), es por esto que se convierte en una de las asociaciones más importantes.

Para el proyecto los proveedores externos serán para los siguientes insumos: cebada, leche, canela, panela, botellas o empaque y etiquetado. Sumado a esto las personas y empresas implicadas en la modificación del predio para la planta de producción y los proveedores de maquinaria y equipo. Por último, se suma un organismo del gobierno que es de vital importancia para la adquisición del capital semilla, que es el Fondo Emprender que pertenece al SENA.

Por otro lado, de las asociaciones más importantes en el interno es el capital humano, en especial, quienes se encargan de las actividades claves, que como recordarán son: producción, distribución y promociones de ventas.

La motivación de los colaboradores es la que permite el buen direccionamiento de la empresa, entendiendo este como la manera en que la empresa llegará a calidad en cada proceso que realice gracias al trabajo consiente y articulado. Para llegar a ello es fundamental tener presente la famosa pirámide de Maslow, la cual plantea que para llegar a la autorrealización (el deseo de todo ser humano), primero se deben cumplir con las necesidades fisiológicas básicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales y necesidades de ego. Esto significa necesario el cumplimiento de cada ítem para sacar el mayor potencial de cada colaborador.

Figura 12

Pirámide de Maslow



Nota. La ilustración muestra la jerarquización que plantea Maslow acerca de la concepción de motivación de las personas según su idea,

Fuente: Aguirre (2005)

La motivación debe partir desde un sistema interno en la empresa que se enlace con las creencias de los colaboradores, para que ellos sientan el deseo por sí solo de quiere realizar las cosas bien, de querer alcanzar el éxito. Este sistema permitirá el afloramiento de la “motivación intrínseca”, por otra parte, la empresa deberá generar “motivación extrínseca” a través de las recompensas que normalmente se conocen. Será propicio la búsqueda personal del mejor modo de recompensar según la personalidad del colaborador, puesto que es bien sabido que no todos los individuos disfrutan de la misma manera diferentes maneras de recompensas.

Cuadro 21

Asociaciones clave del proyecto

	Grupo de interes interno		Grupo de interes externo (entorno)		Grupo de interes externo (contexto)	
Asociaciones clave	colaboradores	Quienes se encargan de las actividades claves y el buen funcionamiento de la empresa.	Proveedores	Encargados de brindar maquinaria y materia prima las cuales permiten el cumplimiento de nuestra actividad misional.	SENA	Agente que funciona como intermediario para el acceso a fondos gubernamentales para el desarrollo de ideas productivas que generen empleo y fomenten la libre empresa.

Nota. La tabla resume las asociaciones clave del proyecto en el grupo de interés interno, externo de entorno y externo de contorno, Adaptado de definición de grupos de interés, de Sánchez 2020.

Fuentes de ingresos.

El presente proyecto se basa en un modelo tradicional de producción y distribución, es por esto que genera “Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.” (Osterwalder A 2011), por ende, se genera una venta de activos, en este caso, sería la

transferencia de los derechos de propiedad de un bien tangible, que en este caso sería la bebida y productos de merchandising como camisetas, gorras, sombrillas, entre otros.

Lo interesante aquí tal como se plantea en la propuesta de valor, es la innovación del producto debido a que surge motivado por las nuevas tendencias de consumo de alimentos y bebidas naturales que tienen cada vez más fuerza en nuestra comunidad, generado por la necesidad de la población por mejorar su alimentación y tener un estilo de vida saludable, y por el potencial que representa el producto escogido.

Se debe tener en cuenta que las bebidas en Colombia están ubicadas en un sector de competencia perfecta donde existe una buena oferta y a la vez una gran demanda (Mercado con buena elasticidad).

Por otra parte, CEBADA REAL tiene las características deseadas por la modernidad, combinada con las raíces y tradiciones de nuestros antepasados. Es por esto que el valor dispuesto a pagar por parte del cliente va a pasar a un segundo plano por dos factores: Innovación (producto nuevo en el mercado) y beneficio.

Basados en lo anterior, el proyecto manejara una fijación de precios determinados en variables estáticas o fijas, basados en las características del producto o en los costos, tal como lo explica de manera resumida la siguiente ilustración:

Figura 13

Fijación de Precios Basada en Costos

Fijación de precios basada en costos



Nota. Modelo que resume la manera planteada de fijación de precio del producto para el proyecto,

Reproducido de Fundamentos de marketing, de Kotler 2013, 258

La estrategia claramente será mostrar al público, que el dinero invertido es ínfimamente menor a los beneficios que obtiene comparado con la competencia existente en el mercado.

Se entiende entonces que el mecanismo es “listado de precios fijos”, es decir que el producto va tener un coste único (uno para puntos de venta y otro para consumidor final). Pero dado el poder de negociación que tienen los puntos de venta frente a los volúmenes se considera un “mecanismo dinámico”, con el cual se puede jugar.

Cuadro 22

Fuentes de ingresos del proyecto

Fuentes de ingresos	Mecanismo de fijacion	
	Fijo	Dinamico
Puntos de venta	Bebidas hechas a base de cebada.	Bebidas hechas a base de cebada.
Consumidor final	Bebidas hechas a base de cebada, Merchandising	N/A

Nota. La tabla resume la manera en la que se fijaran los precios del proyecto.

Estructura de costos.

Pese a que anteriormente en el módulo de fuentes de ingresos, se habló acerca de la fijación del precio basado en el valor del producto; para la estructuración de los costos el modelo de negocio será basado en los costes, es decir, buscando la posibilidad de recortar gastos.

Debido a que la empresa recién está naciendo el uso de sistemas automatizados y la externalización de actividades puede llegar a ser complicado, hablando en términos económicos, sin embargo, el enfoque de mantener los costes lo más reducido posible primará en la concepción del proyecto.

A medida que las ventas crezcan, se generará un mayor flujo de materias primas y se logrará unos mejores precios gracias a la economía de escala y a las asociaciones que se entablen con los proveedores, aunque por ahora se realizará una búsqueda de la mejor economía en lo que respecta a la adquisición de materia prima.

Los costos más importantes para la puesta en marcha del proyecto son desagregados de la siguiente manera:

Cuadro 23*Caracterización de costos más importantes*

Costos fijos	Costos variables
Arrendamiento	Materia prima
Servicios públicos	Facturación electrónica
Servicios bancarios	Distribución
Nomina (Emprendedor y contador)	

Nota. La tabla agrupa los costos fijos y variables más importantes del proyecto.

Como se dijo anteriormente, el modelo de negocio es realizando un traspaso de activos o derechos de propiedad del producto. Actualmente el costo bruto total unitario del producto es de \$2.405 pesos y este tiene un precio de venta de \$3.000 pesos, dejando un margen de utilidad del 20%, es decir de \$595 pesos. Todo esto se expresa en la siguiente tabla:

Cuadro 24*Esquema de utilidad*

Precio de coste total unitario	\$ 2.405 COP
Margen de utilidad bruta	20%
Precio de venta	\$ 3.000 COP
Utilidad	\$ 595 COP

Nota. La tabla resume la utilidad por unidad vendida del proyecto.

Resumen de Modelo Canvas.

Figura 14

Resumen de Modelo Canvas del Proyecto:



Nota. La ilustración, enseña la manera en que se plantean los módulos del proyecto dentro del modelo.

Objetivo específico 4

Diseño de la Investigación

Existen dos tipos de diseño de investigación de mercado: el diseño de investigación cualitativa, que obtiene información abierta del mercado, y el diseño de investigación cuantitativa, que se basa en respuestas estructuradas, que se pueden resumir en números, porcentajes, promedios y otras estadísticas (Kotler 2013), tomadas con base en encuestas de una muestra extraída de un universo.

Para el desarrollo de este proyecto, se optó por la investigación cuantitativa, donde, por medio de una encuesta aplicada a un segmento de consumidores, se logró identificar bastante información que aportará valor a este plan.

En los casos que se conoce el tamaño de la población, como es el nuestro, según el autor la ecuación cambia de la siguiente manera (Lorenzo, 2006. 22):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2} \longrightarrow n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Proceso de Muestreo.

N= Tamaño de la población

n= Es el resultado que se busca obtener

Z= Para el nivel de confianza se toma un valor estandarizado de 95%, el cual es representado en la tabla de distribución normal como 1,96. Este valor esta consensado como de “Alta probabilidad” y se usa debido a que se conoce el mercado.

d= El nivel de precisión o error muestral se elige entre los rangos de 2% a 5%, para este caso se utiliza el 0,34%, es decir, un numero intermedio para el estudio del fenómeno en cuestión.

P= La probabilidad de aceptación se divide simétricamente, es decir, justo a la mitad y es por eso que se utiliza el 50%.

Q= La probabilidad de rechazo se divide justo a la mitad y es por eso que se utiliza el 50% restante. Al igual que la anterior, de manera simétrica.

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de muestra

Z= Nivel de confianza = 95% (Tabla distribución Normal= 1.96)

d= Nivel de precisión = 3,4%

P= Probabilidad de aceptación = 50%

Q= Probabilidad de rechazo = 50%

Para hallar el tamaño de la población se accedió al censo aplicado por el DANE para encontrar el número de habitantes dentro del municipio de Cartago el cual fue de 137.302, de las cuales se identificó la edad de la vida laboral de las personas para encontrar los posibles clientes con capacidad de pago o de adquisición del producto, luego se procede a realizar la resta con el porcentaje restante que serían desempleados para encontrar el verdadero tamaño de la población, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 25*Identificación de la población*

Total de personas en Cartago Valle: 137.302		
Población	137.302	
Vida Laboral aproximadamente	96.111	70%
Desempleo	27.460	20%
N	68.651	

Nota. La tabla busca dar a conocer el universo con el cual se va a trabajar. Adaptado de Dane 2020 (<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/indicadores-regionales/>)

Para el caso del proyecto se remplazan símbolos de la siguiente manera:

$$n = \frac{68651 * 0,95^2 * 0,5 * 0,5}{0,034^2 * (68651 - 1) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5}$$

Tabla 1*Desagregación de la formula*

$n = \frac{((68.651 * (0,95^2 * 0,5 * 0,5)) / ((0,033^2) * (68.651 - 1) + (0,95^2 * 0,5 * 0,5))}{1}$	
N=	68.651
Q=	0,5
P=	0,5
D	0,034
Z	0,95
n=	192,62

Nota. La tabla desagrega el valor de cada una de las variables.

De esta manera el resultado concluye que el número de encuestas a realizar es de 192 encuestas (n= 192)

Objetivo específico 5

Investigación de Mercado

Necesidad de información

Conocer la predisposición del consumo de bebidas naturales y/o refrescos que sean buenos para la salud.

Hipótesis

Las personas están en busca de una nueva opción de bebida en el mercado, de preferencia sana y que ayude al organismo.

Formulación del problema

Que factores influyen en el consumo de bebidas naturales.

Objetivo general

Saber qué tipo de bebidas naturales y/o saludables consume la población cartagüeña con regularidad.

Objetivos específicos

- 1) Conocer la aceptación por una bebida natural hecha a base de cebada por los cartagüeños.
- 2) Determinar en qué presentación prefiere el consumidor adquirir este tipo de bebidas.
- 3) Establecer la periodicidad.
- 4) Identificar el rango de precios dispuesto a pagar por el refresco de cebada.

Cuestionario.

Para el desarrollo del cuestionario para el proyecto, se planteó realizar un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, cerradas y dicotómicas semiabiertas, que se aplicó a las personas de manera individual a través de la plataforma digital de Google llamada “Forms”, con una distribución de la misma por medio de la aplicación “WhatsApp”.

El cuestionario aplicado fue el que se muestra a continuación:

Esta encuesta se utilizará solo con fines académicos y con ella se planea conocer la opinión y uso cotidiano de bebidas saludables. Agradecemos su colaboración objetiva.

Cuadro 26

Cuestionario aplicado

Pregunta 1:	¿Qué tan importante es para usted mantener una alimentación saludable?
Respuesta 1:	Abierta
Pregunta 2:	Para usted el concepto de alimentación natural es más cercana a :
Respuesta 2:	Alimentos ultraprocesados Alimentos con químicos Alimentos de fabrica Alimentos que conserva características de origen, o sea, que no ha sufrido alteración alguna : ni durante el proceso de cultivo, ni durante el transporte o elaboración. Otros:
Pregunta 3:	En su alimentación diaria considera regularmente la ingesta y bebidas de procesamiento natural
Respuesta 3:	Totalmente no Parcialmente no Parcialmente sí Totalmente sí

Pregunta 4:	Dentro de su cotidianidad que tipo de bebidas consume más comúnmente?
Respuesta 4:	Bebidas gaseosas Bebidas energéticas Bebidas hidratantes Bebidas naturales Otros:
Pregunta 5:	Dentro de las bebidas de origen natural, es decir, que no son ultraprocesadas y no tienen aditivos, ni preservantes. ¿cuál es la que más conoce?
Respuesta 5:	Bebidas a base de fruta Bebidas para hidratar Bebidas para energizar Bebidas para nutrir Bebidas sanas Otros:
Pregunta 6:	¿Con que frecuencia los consume?
Respuesta 6:	Una vez por semana Dos veces por semana Tres veces por semana Cuatro veces por semana Cinco veces por semana Seis veces por semana Siete veces por semana No aplica
Pregunta 7:	¿Dónde consume este tipo de bebidas?
Respuesta 7:	Puestos callejeros Casa Cafetería Centros comerciales Supermercado No aplica

	Otro
Pregunta 8:	¿Cuánto gasta aproximadamente en este tipo de bebidas por vez?
Respuesta 8:	De \$0 a \$900 De \$1.000 a \$1.900 De \$2.000 a \$2.900 De \$3.000 a \$3.900 De \$4.000 a \$4.900 De \$5.000 en adelante. No aplica
Pregunta 9:	¿En qué tipo de presentación compra dichas bebidas?
Respuesta 9:	500 ml 1000 ml 2000 ml 3000 ml Otro. ¿Cuál?
Pregunta 10:	¿Conoce o ha tomado una bebida hecha a base de cebada, que no haya sido fermentada?
Respuesta 10:	Sí No Tal vez
Pregunta 11:	¿Estaría dispuesto a tomar una bebida hecha a base de cebada, que no haya sido fermentada?
Respuesta 11:	Sí No Tal vez
Pregunta 12:	¿Dentro de que rango de edad se encuentra usted?
Respuesta 12:	De 10 a 19 años De 20 a 29 años De 30 a 39 años De 40 a 49 años

	De 50 a 59 años De 60 en adelante
Pregunta 13:	¿Cuál es su ocupación?
Respuesta 13:	Estudiante y trabajador Estudiante Trabajador Pensionado
Pregunta 14:	¿Sus ingresos aproximados son?
Respuesta 14:	De 1.000 a 500.000 De 500.000 a 1'000.000 De 1'001.000 a 1'500.000 De 1'501.000 a 2'000.000 De 2'000.000 en adelante

Nota. La tabla enseña el cuestionario aplicado al público.

Convalidación de datos.

Este proceso busca filtrar y encontrar posibilidades de error, que se hayan cometido en la etapa de investigación preliminar, para ello se somete cada etapa de investigación a cada pregunta del cuestionario, identificando claramente que preguntas ayudan a responder cada etapa del proceso.

Cuadro 27*Convalidación de datos*

Etapas	Numeral de información
Necesidad de información: Conocer la predisposición del consumo de bebidas naturales y/o refrescos que sean buenos para la salud.	1,2,3,4,5,6,10
Formulación del problema: Que factores influyen en el consumo de bebidas naturales.	1,2,3,4,5,6,7,8,9
Objetivo general: Saber qué tipo de bebidas naturales y/o saludables consume la población cartagüeña con regularidad.	4,5,7
Objetivo específico 1: Conocer la aceptación por una bebida natural hecha a base de cebada por los cartagueños.	10, 11
Objetivo específico 2: Determinar en qué presentación prefiere el consumidor adquirir este tipo de bebidas.	9
Objetivo específico 3: Establecer la periodicidad.	6
Objetivo específico 4: Identificar el rango de precios dispuesto a pagar por el refresco de cebada	8

Nota. La tabla enseña que preguntas corresponden a las respectivas etapas de la investigación de mercado

Análisis de Resultados.

De las tipificaciones del cliente, se identifica una segmentación tradicional del cliente gracias a los resultados de la encuesta realizada en la cual se identifican las siguientes segmentaciones:

Cuadro 28*Matriz de segmentación del mercado*

Geográfico	Producto dirigido a áreas principalmente cálidas.
Psicográfico	Estilo de vida sano, tendencia hacia el deporte, personas decididas.
Demográfico	Adulto/joven 21 - 40 años
Motivaciones	Personas que van tras un objetivo específico, con miras hacia el futuro.
Expectativas	Posee grandes aspiraciones, con grandes expectativas; con deseos de salir de la “normalidad”
Frecuencia	Semanal
Sexo	Ambos

Nota. La matriz busca dar a conocer las principales variables de segmentación para los mercados de consumo, encontradas en las personas encuestadas, Adaptada de Fundamentos de marketing, de Kotler 2013, 165

Objetivo específico 6***Análisis financiero***

Para este proyecto, se realizó una clasificación de costos para diferenciar los diferentes rubros necesarios para el funcionamiento del proyecto, los cuáles serán ingresados en el “Modulo financiero para emprendimientos industriales” (FONADE 2022); tal como se menciona en el módulo de asociaciones clave, el SENA será una alianza importante tanto para la financiación como para el acompañamiento.

Cuadro 31*Tabla de materia prima para producto C. Cebada REAL con Leche (250 ml)*

	Unidad	Cantidad	Vr Unitario Año 1	Vr Unitario Año 2	Vr Unitario Año 3	Vr Unitario Año 4	Vr Unitario Año 5
Producto 3: Cebada real con leche 250 ml							
Cebada	gramos	10,71	2,10	2,19	2,27	2,35	2,43
Agua	mililitros	214,29	1,05	1,09	1,13	1,18	1,22
Panela	gramos	17,86	4,00	4,17	4,32	4,48	4,63
Canela	gramos	0,21	99,00	103,16	107,00	110,79	114,59
Avena	gramos	5,36	6,79	7,07	7,34	7,60	7,86
Leche	mililitros	35,71	3,44	3,59	3,72	3,85	3,99
Empaque	Unidad	1,00	400,00	416,80	432,30	447,65	463,01
Etiquetas	Unidad	1,00	75,00	78,15	81,06	83,93	86,81
Total Costo Unitario Producto 3: Cebada real con leche 250 ml							

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

El cálculo del costeo de materia prima permite identificar la cantidad necesaria de cada ingrediente y el valor de dicha cantidad para realización de los diferentes productos.

A continuación, se evidencia un costo promedio de los 3 productos para entender de manera general el comportamiento de los costos.

Cuadro 32*Resumen de Costos Brutos Unitarios*

Resumen Costos Unitarios Materia Prima por Producto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Materia Prima		\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad	\$ / unidad
Costo MP Producto 1: Cebada real con leche 500 ml		1.487	1.549	1.607	1.664	1.721
Costo MP Producto 2: Cebada real sin leche 500 ml		1.303	1.358	1.408	1.458	1.508
Costo MP Producto 3: Cebada real con leche 250 ml		975	1.015	1.053	1.091	1.128
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo MP		0	0	0	0	0
Costo Total Promedio de Materia Prima		1238,72	1297,44	1345,71	1393,48	1441,28

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Costo mano de obra directa

Cuadro 33

Costo de mano de obra directa por producto

	Duración Proc	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit
	Producción *	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Unitario de Mano de Obra Directa por Producto						
Costo Unitario MOD Producto 1: Cebada real con leche 500 ml	0,67	352,35	336,85	317,62	313,23	308,55
Costo Unitario MOD Producto 2: Cebada real sin leche 500 ml	0,52	273,46	261,44	246,51	243,11	239,47
Costo Unitario MOD Producto 3: Cebada real con leche 250 ml	0,43	226,13	216,19	203,85	201,03	198,02
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Unitario MOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo Total Unitario Promedio		285,99	273,50	257,89	254,33	250,52

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Cuadro 34

Costo de mano de obra directa por año

	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Total de Mano de Obra Directa por Producto					
Costo Total MOD Producto 1: Cebada real con leche 500 ml	11.556.988,58	12.126.609,67	12.577.719,55	13.024.228,59	13.470.959,63
Costo Total MOD Producto 2: Cebada real sin leche 500 ml	4.648.879,64	4.705.848,53	4.880.906,09	5.054.178,26	5.227.536,57
Costo Total MOD Producto 3: Cebada real con leche 250 ml	7.417.171,78	7.782.749,49	8.072.267,77	8.358.833,27	8.645.541,25

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Estado de resultados y flujos de caja.

Para realizar la proyección de estados financieros, se debe determinar la inversión inicial, la cual está compuesta de la siguiente manera.

Cuadro 35*Composición de la inversión*

	Proveedores	Deuda	Fondo Emprender ***	Capital Emprendedor	TOTAL	Verificación
Inversiones Fijas *	0	0	42.750.000	7.000.000	49.750.000	
Verificación Inversiones Fijas **						49.750.000
Terrenos					-	-
Construcciones y Edificios					-	-
Adecuaciones y Mejoras			5.000.000		5.000.000	5.000.000
Maquinaria y Equipo			37.100.000	1.500.000	38.600.000	38.600.000
Muebles y Enseres			650.000		650.000	650.000
Equipo de Transporte y Carga				3.000.000	3.000.000	3.000.000
Equipos de Comunicaciones, Computación y Herramientas				2.500.000	2.500.000	2.500.000
Inversión Corriente (Capital de Trabajo) *	0	0	8.573.650	0	5.173.650	
Verificación Inversión Corriente **						8.573.650
Efectivo					(3.400.000)	-
Cuentas por cobrar					-	-
Inventarios de Materia Primas			8.573.650		8.573.650	8.573.650
Inventarios de Productos en Proceso					-	-
Inventarios de Productos Terminados					-	-
Inversión Diferida (Total Gastos durante Periodo Preoperativo) *	0	0	24.194.847	1.090.000	28.684.847	
Verificación Inversión Diferida **						28.684.847
Gastos Notariales				150.000	150.000	150.000
Matrícula Mercantil				300.000	300.000	300.000
Gastos de Constitución				300.000	300.000	300.000
Arrendamientos				3.000.000	3.000.000	-
Nómina Empleados (no incluye Gerente)			5.874.347		5.874.347	5.874.347
Nómina Operarios			1.500.000		1.500.000	1.500.000
Nómina Gerente Emprendedor			6.610.500		6.610.500	6.610.500
Honorarios Contador			1.800.000		1.800.000	1.800.000
Servicios Públicos			1.680.000		1.680.000	1.680.000
Dotaciones			1.620.000		1.620.000	1.620.000
Sistema de Seguridad Industrial / Plan de Emergencia			850.000		850.000	850.000
Seguro Todo Riesgo			1.000.000		1.000.000	1.000.000
Publicidad y Mercadeo			3.260.000	340.000	3.600.000	3.600.000
Evento de Lanzamiento					-	-
Otros Diferidos Financiables No Especificados					400.000	-
Otros Diferidos No Financiables					-	0
TOTAL INVERSIONES	0	-	75.518.497	8.090.000	83.608.497	83.608.497

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Esta inversión inicial, la cual esta desagregada tal como se muestra anteriormente suma \$77.125.181, que está compuesta por los aportes del emprendedor y la inversión realizada por parte del fondo emprender.

Dicha inversión es de vital importancia para el análisis de indicadores, sin embargo, se debe tener presente que la inversión realizada por parte de fondo emprender es fácilmente condonada con el buen funcionamiento y seguimiento de indicadores tales como creación de empleo, cumplimiento de metas internas, ventas, entre otros, lo que aliviara exponencialmente lo que se considera como deuda.

Cuadro 36

Estado de resultados (P&G)

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	198.600.000	225.072.000	257.977.526	282.253.212	308.813.239
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	126.506.846	141.385.029	158.755.918	171.289.478	184.655.741
Depreciación	5.740.000	5.740.000	5.740.000	4.740.000	4.740.000
Costos de Fabricación	1.840.000	1.917.280	1.988.603	2.059.198	2.129.829
Utilidad Bruta	64.513.154	76.029.691	91.493.006	104.164.535	117.287.669
Gasto de Administración	45.542.000	47.454.764	49.220.081	50.967.394	52.715.576
Gastos de Ventas	3.600.000	3.751.200	3.890.745	4.028.866	4.202.130
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	28.684.847	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-13.313.693	24.823.727	38.382.180	49.168.275	60.369.964
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-13.313.693	24.823.727	38.382.180	49.168.275	60.369.964
Impuesto renta	0	7.447.118	11.514.654	14.750.483	18.110.989
Utilidad Neta Final	-13.313.693	17.376.609	26.867.526	34.417.793	42.258.975

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Balance general.

Cuadro 37

Balance general

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-3.400.000	17.711.154	55.226.728	92.413.385	135.112.480	185.839.719
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	8.573.650	8.573.650	1.621.803	1.110.209	804.735	436.977
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	5.173.650	26.284.804	56.848.531	93.523.593	135.917.214	186.276.696
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	5.000.000	4.500.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	38.600.000	34.740.000	30.880.000	27.020.000	23.160.000	19.300.000
Muebles y Enseres	650.000	520.000	390.000	260.000	130.000	0
Equipo de Transporte	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0	0	0
Equipo de Oficina	2.500.000	2.250.000	2.000.000	1.750.000	1.500.000	1.250.000
Total Activos Fijos:	49.750.000	44.010.000	38.270.000	32.530.000	27.790.000	23.050.000
Total Activos Diferidos:	28.684.847	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	83.608.497	70.294.804	95.118.531	126.053.593	163.707.214	209.326.696
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	7.447.118	11.514.654	14.750.483	18.110.989
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	75.518.497	75.518.497	75.518.497	75.518.497	75.518.497	75.518.497
PASIVO	75.518.497	75.518.497	82.965.615	87.033.151	90.268.979	93.629.486
Patrimonio						
Capital Social	8.090.000	8.090.000	8.090.000	8.090.000	8.090.000	8.090.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	1.737.661	4.045.000	4.045.000
Utilidades Retenidas	0	0	-13.313.693	2.325.256	26.885.443	61.303.235
Utilidades del Ejercicio	0	-13.313.693	17.376.609	26.867.526	34.417.793	42.258.975
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	8.090.000	-5.223.693	12.152.916	39.020.443	73.438.235	115.697.210
PASIVO + PATRIMONIO	83.608.497	70.294.804	95.118.531	126.053.593	163.707.214	209.326.696

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

En el estado de resultados se puede evidenciar un incremento anual de las utilidades netas bastante bueno y pese a que en el primer año de funcionamiento la empresa tendrá una utilidad negativa, el periodo de recuperación de la inversión es corto, dado que lo hace en el segundo año.

El índice de liquidez en el segundo año indica que por cada peso que debe, cuenta con \$7,6 pesos para pagarlo, y dado a que no se manejan inventarios, la prueba acida muestra valores similares. Teniendo en cuenta que las ventas serán de contado, se ahorran un empleo en el cobro de las mismas, esto se puede hacer dada la naturaleza del producto por ser alimento.

Análisis de indicadores

Cuadro 38

Indicadores

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	6%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,97%
VAN (Valor actual neto)	87.657.232
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,00
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	90,32%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	48 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	56 mes

Nota. Creación propia con ayuda de la matriz de Fondo Emprender

Al ver los indicadores, se puede evidenciar una tasa interna de retorno positiva en un 32,97%, lo que indica que el capital invertido genera más de lo que consume.

Tal como se habló antes, el periodo de la recuperación de la inversión es relativamente corto, volviendo al proyecto atractivo para inversores.

Se puede ver un valor presente neto mayor a cero, eso quiere decir que considerando las proyecciones de flujo de ingresos y egresos, quedan ganancias por un valor en moneda actual de \$87.657.232.

Objetivo específico 7

Análisis de riesgos

El análisis de riesgo es fundamental a la hora de planificar cualquier proyecto, dado que funciona como herramienta de prevención y acción al momento de identificar posibles amenazas potenciales dentro del desarrollo del proyecto mismo.

Junto con las fuerzas de Porter, para este caso en concreto, se encuentran 4 riesgos, que afectan de manera directa al proyecto. El primero es la vida útil del producto, que trata acerca de la durabilidad de la bebida, al ser un producto natural, tiene una vida útil relativamente corta, este se clasifica como riesgo estratégico, financiero y técnico; el segundo es la posibilidad de otra crisis sanitaria que afecte al población global, nacional o regional, este segundo hace parte de los riesgos externos; el tercero es el aumento de la tecnología implicado en la fabricación del producto, con la cual pueda suplir las necesidades de producción y distribución; y un cuarto que se clasifica en los riesgos financieros, y es la no condonación por parte del fondo emprender, lo que implicaría una deuda prolongada.

A continuación, se mostrará una matriz para calcular el impacto de los riesgos, la cual multiplicará la gravedad (Eje X) por la probabilidad (Eje Y), para dar como resultado el impacto

del riesgo. El resultado será clasificado en bajo (verde), medio (amarillo) y alto (rojo). (Asana 2022).

Cuadro 39

Matriz de riesgos

	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
5 Muy probable					
4 Probable			12 Aumento de tecnología		
3 Posible			9 Otra pandemia	12 Vida útil del producto	
2 Muy improbable		6 No condonación			
1 No es probable					
1 a 6=Bajo		7 a 12=Media		13 a 25=alta	

Nota. Matriz de análisis de riesgos, Adaptado de Asana (2022)

Con base al análisis anterior, se infiere que hay 3 riesgos que se catalogan como riesgo medio, a los cuales se les debe prestar atención para el buen desarrollo del proyecto. El aumento de tecnología será necesario en la medida que crezca la empresa, para mitigar este, se plantea realizar un fondo con un porcentaje de las ganancias para estar al pendiente esta posibilidad; para la vida útil del producto, se precisa la participación de un ingeniero de alimentos que realice los estudios adecuados para realizar la correcta preservación de la bebida; “Otra pandemia” sería un gran problema para las economías ya aporreadas en general debido a la anterior, si bien es un panorama poco alentador, es poco probable que vuelva a suceder esto y en caso de que pase, ya existe un hecho histórico que permitió entender las posibles soluciones para enfrentarlo, tener un

fondo económico para esta posibilidad también será una manera de mitigar un poco el riesgo; por ultima la “no condonación” por parte del fondo es muy improbable, dado que los parámetros de condonación son muy bajos y muy fáciles de cumplir, el accionar ante esta posibilidad es seguir al pie de la letra las condiciones que exige el fondo.

Conclusiones

Usando como referencia toda la información aquí recolectada, se evidencia que existe dadas las condiciones del ambiente externo el sector se considera en crecimiento y se encuentra un mercado virgen, el cual busca una oferta diferente a lo que se reconoce actualmente como bebidas; esto se debe a las nuevas tendencias, al autoconocimiento, a la búsqueda de salud y bienestar y muchas otras tantas como también es el apoyo por parte de políticas de estado que buscan una mejor alimentación para la población en general.

El uso del modelo de negocio canvas, permite esclarecer y graficar de mejor manera cada uno de los actores, necesidades y oportunidades de la idea de negocio.

Así mismo, el estudio muestra una diversidad de ofertas en la categoría de bebidas no alcohólicas, sin embargo, ninguna hecha a base de cebada, lo que suma innovación y renovación de conceptos y prácticas tradicionales. Adicionalmente, el estudio de mercado permite identificar un mercado efectivo considerable, el cual brinda métricas óptimas para el desarrollo del plan.

La asociación clave con el SENA, genera robustez al proyecto en términos financieros y en la validación del proceso a lo largo del tiempo. Dicho capital semilla es importante para el inicio y sumado a esto, la posibilidad de condonación genera una mayor factibilidad al proyecto, el cual busca no solo generar ventas y ganancias al sector privado, sino generar un apoyo social y cultural en las diferentes esferas que permea a una empresa como unidad productora.

Y para finalizar, pese a que se hallan algunos riesgos, que puedan afectar al proyecto, las consideraciones a tener en cuenta, son factibles y aplicables en un mediano y largo plazo, lo que genera tranquilidad.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el auge en las tendencias del autocuidado, se recomienda realizar posteriormente investigaciones para generar una diversificación del portafolio de productos ofrecidos al público en general.

Se debe tener en cuenta que, por ser un alimento se deberán manejar las mejores prácticas para la manipulación de dichos productos, es por esto que deberán de a poco ir buscando solidificar los procesos internos y externos con las diferentes certificaciones y mejoras que se pueden realizar a medida que se avanza.

Bibliografía

Varela (2008). *Innovación empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson, (118, 119, 189)

Gomez (2022). *Reforma tributaria de Petro: Juanita Gómez explica los impuestos a las bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados*. Semana.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/reforma-tributaria-de-petro-juanita-gomez-explica-los-impuestos-a-las-bebidas-azucaradas-y-alimentos-ultraprocesados/202212/>

Vesga R. (2006). *Innovación llego para quedarse*. Revista dinero edición 265.

<https://www.semana.com/caratula/edicion-impresa/articulo/innovacion-llego-para-quedarse/38005/>

Cartas al director. (2000). *La bebida de “kykeon*. El país.

https://elpais.com/diario/2000/01/08/opinion/947286005_850215.html

Sánchez Álvarez Insúa, A. (1997). *El agua de cebada. Noticia del inicio de su consumo en Madrid a través de un curioso impreso del s. XVIII*. Anales del Instituto de Estudios Madrileños XXXVII: 381-391 (197).

https://digital.csic.es/bitstream/10261/30954/1/Agua_de_cebada.pdf

DANE-EAM. (2020). *Boletín técnico, encuesta anual manufacturera*. Dane

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2019.pdf

Acosta Yapud O, Terán Tituaña W. (2014). ELABORACIÓN DE UNA BEBIDA FUNCIONAL A BASE DE CEBADA (*Hordeum*

vulgare) Y CACAO EN POLVO (*Theobroma cacao* L.), EDULCORADO CON STEVIA (*Stevia rebaudiana* Bertoni). Universidad Técnica del Norte.

<https://es.scribd.com/document/239380518/03-Eia-349-Tesis-Bebida-de-Cebada>

Arenas Mejia E. (2017). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JUGOS NATURALES A BASE DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS, EN LA CIUDAD DE CARTAGENA*. Universidad Tecnológica de Bolívar.

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073550.pdf>

Aldana A, Barrero J (2020). *ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE BEBIDAS SALUDABLES A BASE DE TÉ EN LA CIUDAD DE GIRARDOT 2021*. Universidad de Cundinamarca.

<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3589/Estudio%20de%20viabilidad%20de%20un%20proyecto%20de%20bebidas%20saludables%20a%20base%20de%20t%C3%A9%20en%20la%20ciudad%20de%20Girardot%202021..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BERNAL, CÉSAR A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN.

Crespo G. (2020). *La alimentación de mala calidad amenaza la seguridad nacional de Estados Unidos, según expertos*. CNN.

<https://cnnespanol.cnn.com/2020/07/20/la-alimentacion-de-mala-calidad-amenaza-la-seguridad-nacional-de-estados-unidos-segun-expertos/>

Ocampo A. (2020). *TENDENCIAS EN BEBIDAS PARA 2020*. IALIMENTOS.

<https://www.revistaalimentos.com/ediciones/ed-77-dejamu-una-filosofia-natural/tendencias-en-bebidas-2020/>

Cámara de comercio (2019). *Estudio Demográfico, Económico, Social y Empresarial de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago*. Cámara de comercio de Cartago

<https://camaracartago.org/Archivos/Imagenes/informe%20econmico%202018%20-%20cmara%20de%20comercio%20de%20cartago.pdf>

Pardo J, Ossa V. (2021). *Intereses de la industria de las bebidas azucaradas y su regulación en Colombia*. Universidad externado.

<https://derechos-humanos-y-empresas.uexternado.edu.co/2021/05/06/intereses-de-la-industria-de-las-bebidas-azucaradas-y-su-regulacion-en-colombia/>

Min Tic. (2020). *Aprueban ley de emprendimiento que fortalecerá a los emprendedores colombianos como eje para la reactivación económica*. INNpuls.

<https://innpulsacolombia.com/innformate/aprueban-ley-de-emprendimiento-que-fortalecera-los-emprendedores-colombianos-como-eje>

Laiton Y. (2016). *Emprendimiento e innovación*. Min Cit.

<https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/miercoles-de-capacitacion/consulte-memorias/ver-capacitaciones-anteriores/historico-2016/septiembre/28-09-2016-emprendimiento-e-innovacion>

Samuelson, Nordhaus, P. A. W. D. (2006). *economia* (18.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Bravo Avalos M y Bravo Avalos S. (2016). *¿Existe una relación de las ciencias económicas y el medio ambiente?*. CE contribuciones de la economía.

<https://www.eumed.net/ce/2016/4/ambiente.html>

VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, FRANCISCO. (2002). *ESCUELAS E INTERPRETACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO*. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 31-55. Retrieved August 13, 2021.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es.

Camarena Martinez. (2016). *La organizacion como Sistema: el modelo organizacional contemporáneo*. Oikos polis.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext

Bancoldex. (2022). *Clasificación de empresas en Colombia*. Bancoldex.

<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

Monterrosa H. (2022). *Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme*. La república.

<https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771#:~:text=Las%20microempresas%20son%20las%20que,y%20menores%20a%205.001%20smmlv>.

Osterwalder A, Pigenur Y (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A Ediciones.

Dane. (2020). *Geovisor indicadores regionales*. Dane

<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/indicadores-regionales/>

Blank S (2006). *The four steps to epiphany*. Third Edition Copyright.

https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf

Varela (2008). *Innovación empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson, (189)

Fernández Castro. (2018). ¿Cuáles son los países más emprendedores de America Latina?.

BBVA.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuales-paises-mas-emprendedores-america-latina/>

MordorIntelligence. (2021). CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS DEL MERCADO DE BEBIDAS SALUDABLES (2023-2028)

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-health-drinks-industry>

Porter M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. Grupo editorial Patria.

ASANA. (2022). Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto.

<https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

Bergen, M. y M. Peteraf (2002). *Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach*. Managerial and decision Economics (23): 157-169.

<https://assets.csom.umn.edu/assets/71542.pdf>

Baena E, Sánchez J. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*.
Scientia et Technica Año IX, No 23

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>

Porter M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
Grupo Patria Cultural.

Acosta A. (2017). *Canales de distribución*. Fondo editorial Areandino.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguirre C, Andrade M (2005). *Análisis Descriptivo Sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa*. Construcción.

<https://www.redalyc.org/pdf/1276/127619745008.pdf>

Kotler P, Amstrong G (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Lorenzo J (2006). *Nociones basicas del muestreo*. Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba.

<https://ansenuza.unc.edu.ar/comunidades/bitstream/handle/11086.1/746/Nociones%20basicas%20de%20Muestreo.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20fracc>

i%C3%B3n%20de%20muestreo%20se,el%2010%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n

.

Roberts K (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. PowerHouse Books.

<https://blogdemarqueting.files.wordpress.com/2013/12/lovemarks-kevin-roberts.pdf>

Huete L, Perez A (2018). *Clienting: metodología para el diseño de estrategias de clientes*.

Ediciones Deusto. Referencia 2339. [https://kupdf.net/download/clienting-articulo-luis-](https://kupdf.net/download/clienting-articulo-luis-huete_5b71ea5be2b6f58f174d9854_pdf)

[huete_5b71ea5be2b6f58f174d9854_pdf](https://kupdf.net/download/clienting-articulo-luis-huete_5b71ea5be2b6f58f174d9854_pdf)

Kemp S. (2021). *DIGITAL 2021: THE LATEST INSIGHTS INTO THE 'STATE OF DIGITAL'*.

We are social.

<https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>